

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Personální management ve firmě

Personal Management in a Company

Student: Jana Buriánková

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Anna Oplatková, Ph.D.

Ostrava 2010

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně. Děkuji vedoucí práce Ing. Anně Oplatkové, Ph.D. za odbornou pomoc při tvorbě bakalářské práce.

Ve Valašském Meziříčí dne 7. května 2010

podpis

Obsah

Úvod	7
1 Charakteristika personálního managementu (řízení lidí)	9
1.1 Řízení lidských zdrojů.....	9
1.1.1 Cíle řízení lidských zdrojů	12
1.1.2 Strategické řízení lidských zdrojů	14
1.2 Řízení lidských zdrojů a personální řízení	15
1.3 Motivace.....	17
1.3.1 Motivační systém organizace	18
1.3.2 Proces motivace.....	20
1.3.3 Typy motivace.....	21
1.3.4 Teorie motivace	22
1.3.5 Formy motivace.....	25
1.4 Formování podnikové pracovní síly	26
1.4.1 Plánování lidských zdrojů	26
1.4.2 Získávání a výběr pracovníků	26
1.4.3 Uvolňování lidí z podniku.....	28
1.5 Rozvoj pracovníků	28
1.5.1 Základy rozvoje pracovníků.....	28
1.5.2 Vzdělávání pracovníků.....	29
1.5.3 Rozvoj manažerů.....	30
1.6 Odměňování zaměstnanců.....	31
1.6.1 Systémy odměňování zaměstnanců.....	31
1.6.2 Hodnocení a oceňování práci	32
1.6.3 Mzdové struktury	33
2 Analýza personální práce ve firmě.....	34
2.1 Představení společnosti	34
2.2 Základní informace o podniku	35
2.3 Analýza současného stavu z hlediska personálního řízení.....	36
2.3.1 Získávání a výběr pracovníků	36
2.3.2 Formy přípravy zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců	37
2.3.3 Současná motivace zaměstnanců	38

2.3.4	Hodnocení zaměstnanců.....	39
2.3.5	Systém odměňování zaměstnanců a motivace	39
2.4	Dotazníkové šetření.....	42
2.4.1	Výběr vhodného způsobu získávání informací	42
2.4.2	Hodnocení podle firemního zařazení	43
2.4.2.1	Vztahy na pracovišti.....	43
2.4.2.2	Odměňování	49
2.4.2.3	Vztah k firmě.....	51
2.4.2.4	Firemní vzdělávání.....	53
3	Zhodnocení a návrh řešení	55
	Závěr	58
	Seznam použité literatury	62
	Seznam zkratk.....	64
	Seznam grafů	65
	Seznam obrázků.....	66
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	67
	Seznam příloh	68

Úvod

Tématem mé bakalářské práce se stal personální management. Tuto problematiku jsem si vybrala proto, že mě nejen velmi zajímá a baví, ale také se mi naskytla ta možnost, vykonávat odbornou praxi ve společnosti (na přání majitelů není uvedeno jméno společnosti), kde jsem spolupracovala s personální manažerkou firmy.

Personální práce je jednou z nejdynamičtější se rozvíjejících oblastí řízení organizace, která se neustále, jak plyne čas, mění. V dnešní době snad s jistotou můžeme říci, že ti, kdo rozhodují o úspěšnosti firmy, jsou zejména lidé, kteří svým řízením ovlivňují, zda firma bude ve světě nejen úspěšná, ale i žádaná.

Samozřejmě jejich řízení také závisí na tom, zda firma bude dále fungovat či existovat v dnešních ne moc příznivých ekonomických podmínkách, kde zejména peníze hrají svou velkou roli.

Má bakalářská práce se zabývá problematikou personalistiky a řízení lidských zdrojů ve firmě. K základním pilířům úspěšného podniku nepatří pouze správné vykonávání personální práce, vhodné organizování práce a jim odpovídající procesy, ale také, jak píše ve své knize Michael Armstrong, patří zde i *strategicky a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů.*¹

V teoretické části s názvem Charakteristika personálního managementu jsem čerpala z kapitol literárních zdrojů, které vysvětlují podstatu celého tématu. Nejvíce jsem se zaměřila na problematiku lidských zdrojů, řízení lidských zdrojů a personální řízení, proces motivace, formování pracovní síly, rozvoj pracovníků a jejich odměňování.

Analýza personální práce ve firmě poskytuje informace pro další rozhodování managementu v oblasti personální práce. Blíže jsem se zaměřila na motivování

¹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3, str. 26.

zaměstnanců, jejich vzdělávání a hodnocení. Potřebné údaje jsem zjistila pomocí dotazníkového šetření a konzultací s personální manažerkou firmy.

V části Hodnocení a návrh řešení jsem popsala údaje zjištěné z vyplněných dotazníků a stanovila jsem varianty, které by mohly současný stav zlepšit.

Cílem bakalářské práce je zjištění a zhodnocení současného stavu spokojenosti, motivování, hodnocení zaměstnanců a ujasnění vztahů mezi zaměstnanci a vedením společnosti a navržení vhodných variant, které by současný stav zlepšily nebo nahradily.

1 Charakteristika personálního managementu (řízení lidí)

Personální management neboli také řízení lidských zdrojů znamená nejen teorie, ale také firemní praxe. Tato problematika je založena na tom, že zaměstnanci jsou zejména lidé, s nimiž by se nemělo zacházet jako se spotřebním zbožím. Vždyť v každé společnosti figurují lidé, na kterých je firma závislá, protože díky nim mohou dosahovat svých vytyčených cílů a to zejména zisku. Lidé by měli být považováni za podnikové bohatství, k čemuž se přiklání i autoři Armstrong a Baron, kteří tuto myšlenku takto rozšířili a obohatili - *lidé a jejich kolektivní dovednosti, schopnosti a zkušenosti, společně s jejich schopností je využívat v zájmu zaměstnavatelské organizace, jsou nyní považováni za něco, co významně přispívá k úspěšnosti organizace a co tvoří významný zdroj konkurenční výhody.*² Řízení lidských zdrojů můžeme také identifikovat jako odklon od prostého a jednoduchého osobního přístupu k pracovníkům, čímž se předchází budoucím případným problémům. Personální management by měl být také součástí filozofie podniku a měl by být postaven na nejvyšší úrovni této filozofie.

Hlavním cílem této oblasti je tedy předpoklad, že lidi není možno považovat za stroje, které mají obrovskou životnost v porovnání s lidmi. Proto je důležité se k nim chovat vstřícně, vybírat a posléze přijímat pracovní sílu také na základě psychologických, sociologických, intelektuálních a dalších zkoušek.

1.1 Řízení lidských zdrojů

Podle Michaela Armstronga je řízení lidských zdrojů definováno jako *strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejceněnějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.*³

² ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3, str. 35.

³ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3, str. 27.

Řízením lidských zdrojů se rozumí soubor vzájemně propojených politik, které pochází z určité ideologie a filozofie. Jsou to tyto aspekty tvořící smysluplnou verzi řízení lidských zdrojů:

1. *zvláštní, specifická konstelace přesvědčení a předpokladů,*
2. *strategické podněty poskytující informace pro rozhodování a řízení lidí,*
3. *ústřední role liniových manažerů,*
4. *spoléhání na soustavu tzv. pák k formování zaměstnaneckých vztahů.*

Systém lidských zdrojů funguje prostřednictvím systémů lidských zdrojů, které logickým a promyšleným způsobem propojují:

- ***filozofie lidských zdrojů** popisující klíčové a zastřešující hodnoty a základní principy uplatňované v řízení lidí,*
- ***strategie lidských zdrojů** definují směr, jímž chce řízení lidských zdrojů jít,*
- ***politiky lidských zdrojů**, což jsou zásady definující, jak by měly být tyto hodnoty, principy a strategie uplatňovány a realizovány v jednotlivých oblastech řízení lidských zdrojů,*
- ***procesy v oblasti lidských zdrojů** obsahují formální postupy a metody používané k uskutečňování strategických plánů a politik lidských zdrojů,*
- ***praxe v oblasti lidských zdrojů** zahrnující neformální přístupy používané při řízení lidí,*
- ***programy v oblasti lidských zdrojů** umožňující, aby se strategie, politika a praxe v oblasti lidských zdrojů realizovaly podle plánu.⁴*

Řízení lidských zdrojů lze rozdělit na dva modely, mezi něž patří Model shody a Harvardský systém. První model Model shody vytvořila Michiganská škola. Jsou zastánci názoru, že systémy lidských zdrojů a struktura organizace by měly být řízeny způsobem, který je v souladu se strategií organizace. Odtud byl vytvořen její název.

⁴ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3, str. 27.

Lidé působící v Michiganské škole dále hlásají, že existuje cyklus lidských zdrojů, který je vytvořen čtyřmi typickými procesy nebo funkcemi vykonávanými ve všech organizacích. Jedná se o tyto funkce či procesy:

1. **výběr** – spojování lidských zdrojů s pracovními místy,
2. **hodnocení** – řízení pracovního výkonu,
3. **odměňování** – systém odměňování je jedním z nástrojů stimulace výkonu organizace. Musí se zaměřit na nejen krátkodobé ale také dlouhodobé výsledky. Musí brát v úvahu, že firma musí fungovat a vyvíjet úsilí v současnosti, aby uspěla v budoucnosti.
4. **rozvoj** – vyvíjení vysoce kvalitních pracovníků.⁵

Harvardský systém vytvořil Beer a založila jej harvardská škola Beera a kol. v roce 1984. Tento systém říká, že problémy dosavadního personálního řízení lze vyřešit pouze v případě, jestliže si manažeři vytvoří názor na to, jakým způsobem jsou viděni pracovníci pracující ve firmě a rozvíjení podnikem a jaká politika a praxe řízení lidských zdrojů může těchto cílů dosáhnout. Je tedy nasnadě vytvoření ústřední filozofie a strategické vize manažery, tzv. generalisty. Beer s kolegy došli k názoru, že *v současné době existuje spousta tlaků, které vyžadují širší, komplexnější a strategičtější úhel pohledu na lidské zdroje organizace.*⁶ Zmíněné tlaky byly vytvořeny dlouhodobým hlediskem v řízení lidí a potřebou dívat se na lidi spíše jako na potenciální bohatství než jako na čistě nákladovou položku. Bearovi spolupracovníci i on samotný zdůraznili, že řízení lidských zdrojů je záležitost liniových manažerů. Také hlásali, že zahrnuje nejen všechna rozhodnutí, ale také všechny kroky managementu, které zasahují do povahy vztahu mezi podnikem a jejími zaměstnanci – tedy lidskými zdroji.

Jak Armstrong uvádí, *harvardská škola upozorňuje na to, že řízení lidských zdrojů má dva charakteristické rysy: 1. Liniovní manažeři akceptují svou větší odpovědnost za zabezpečování propojenosti strategie konkurenceschopnosti a personální politiky;*

⁵ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3, str. 28.

⁶ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3, str. 29.

2. Posláním personálního útvaru je formulovat politiku a zásady, jimiž se řídí koncipování a realizace personálních činností tak, aby se více vzájemně podporovaly.⁷

Z této teorie tedy vyplývá, že řízení lidských zdrojů se týká všech manažerů a ne jen personálního útvaru a personalistů.

1.1.1 Cíle řízení lidských zdrojů

Obecně je cílem zajistit, aby byl podnik schopen úspěšně plnit své cíle prostřednictvím lidí. Blíže řečeno, řízení lidských zdrojů se týká plnění cílů v těchto oblastech:

Efektivnost organizace

Velmi důležité jsou schopnosti, které rozhodují o tom, jak budou podniky konkurenceschopné. Provedený výzkum ukázal, že takovéto postupy mohou mít velký vliv na výkon podniku. Cílem řízení lidských zdrojů je tvoření postupů v oblastech jako je řízení znalostí, talentů a vytváření dokonalého pracoviště. Tyto strategie se mohou týkat vytváření politiky zlepšování a vytváření vztahů se zákazníky.

Řízení lidského kapitálu

Lidský kapitál tvoří lidé pracující ve firmě, na kterých závisí, jestli podnik bude úspěšný či nikoliv. Jak napsal ve své knize Armstrong, lidský kapitál definovali Bontis a kol. takto: *„Lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci; je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dává organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což – je-li řádně motivováno – zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace.“⁸*

Lidský kapitál je bohatstvím firmy. Aby podnik mohl přežít a růst, musí do tohoto bohatství investovat například předvídáním potřeb pracovníků, uspokojováním těchto potřeb, zvyšováním a rozvíjením schopností lidí, učením a rozvojem pracovníků

⁷ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3, str. 29.

⁸ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3, str. 31.

(vzdělávací aktivity). Také to znamená účastnit se řízení talentů. Jak uvedl Koubek ve své knize, řízení talentů znamená *používání vzájemně propojeného souboru činností, které mají zabezpečit, aby organizace přitahovala, udržovala si, motivovala a rozvíjela talentované lidi, které potřebuje v současnosti a bude potřebovat i v budoucnosti. Cílem je zajistit tok talentů a uvědomovat si, že talenty jsou hlavním zdrojem organizace.*⁹

Řízení lidského kapitálu se tedy věnuje využíváním nástrojů, jako jsou měření lidských zdrojů a výkon lidí.

Řízení znalosti

Cílem je podporovat rozvoj jasných znalostí a dovedností, které jsou vyústěním procesů učení probíhajících v podniku.

Řízení odměňování

Řízení lidských zdrojů se snaží zvyšovat motivaci, pracovní angažovanost a oddanost zaváděním politiky a postupů, které zajišťují hodnocení a odměňování lidí za to, co udělali a čeho dosahují. Samozřejmě bereme v úvahu i úroveň dovedností a schopností, které vlastní nebo si osvojí.

Zaměstnanecké vztahy

Vytváření klimatu, ve kterém jde díky partnerství mezi vedením a zaměstnanci a jejich odbory udržovat produktivní a vřelé vztahy, je cílem řízení lidských zdrojů.

Uspokojování rozdílných potřeb

Zde je cílem vytvořit a realizovat politiku, která vyrovnává a respektuje potřeby všech zúčastněných stran, zabezpečuje pro management nepřeborné druhy pracovní síly, bere v potaz individuální i skupinové rozdíly v zaměstnání, v osobních potřebách, ve stylu práce a poskytuje stejné možnosti všem zaměstnancům.

⁹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3, str. 29.

Překlenování propasti mezi rétorikou a realitou

Existuje diametrální rozdíl mezi rétorikou a realitou. Mnozí manažeři přemýšlí s dobrými úmysly provádět některé věci, ale jejich realizace je v mnoha případech obtížná. Příčinou jsou problémy, které souvisejí s okolnostmi a používanými postupy, jak jsou například: jiné priority firmy, krátkodobost některých aktivit, nedostatek prostředků, odpor ke změnám, ovzduší, ve kterém zaměstnanci nevěří vedení. Cílem řízení lidských zdrojů je v této oblasti překlenovat tuto propast tím, že se bude dělat všechno možné pro to, aby se snaha přeměnila na soustavné a efektivní akce. Aby však mohli splnit tuto roli, musejí zaměstnanci personálních útvarů myslet na to, že je poměrně lehké přijít s novými a inovativními politikami a postupy. Problémem je ale zařídit, aby fungovaly.

1.1.2 Strategické řízení lidských zdrojů

Podle autora Koubka je strategické řízení lidských zdrojů *praktickým vyústěním personální strategie organizace. Je to konkrétní aktivita, konkrétní úsilí, směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii.*¹⁰

Problém strategického řízení lidských zdrojů je nutno chápat v souvislosti s problémy strategie podniku a strategického řízení podniku. Velmi důležitá je posloupnost pořadí, která se zabývá těmito otázkami:

1. *jakou podnikatelskou filozofii si chce organizace vytvořit, jaké chce mít poslání a jakou roli si přeje hrát na trhu či ve společnosti,*
2. *jakým pozitivním a negativním vnějším faktorům musí podnik čelit,*
3. *jaké jsou přednosti a nedostatky podniku,*
4. *jakých cílů chce podnik dosáhnout,*
5. *jak chce těchto cílů dosáhnout.*¹¹

¹⁰ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3, str. 24.

¹¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3, str. 25.

Je možno tedy říci, že strategické řízení lidských zdrojů musí myslet také na množství faktorů, které ovlivňují výhledové formování a fungování pracovní síly podniku, a tím i podniku samého.

1.2 Řízení lidských zdrojů a personální řízení

Řízení lidských zdrojů a lidské zdroje se v nynější době používají jako synonymum pro personální řízení. Někteří autoři rozeznávají tyto názvy a dělají mezi nimi rozdíly. Na druhou stranu, jiní autoři tyto rozdíly popírají.

Shodné rysy:

- *strategie personálního řízení i strategie řízení lidských zdrojů vycházejí z podnikové strategie,*
- *personální řízení i řízení lidských zdrojů uznávají, že za řízení lidí jsou odpovědní linioví manažeři,*
- *personální útvar poskytuje nezbytnou radu a podpůrné služby umožňující manažerům dostát této odpovědnosti,*
- *hodnoty personálního řízení a přinejmenším i měkké podoby řízení lidských zdrojů se shodují v pohledu na respektování jedince, vyváženost potřeb organizace a jednotlivce a rozvíjení lidí v zájmu dosažení maximální úrovně jejich schopností pro jejich vlastní uspokojení i pro snadnější plnění cílů organizace,*
- *personální řízení i řízení lidských zdrojů uznávají, že jednou z jejich nejdůležitějších funkcí je přizpůsobování lidí neustále se měnícím požadavkům organizace zaměstnávání správných lidí na správných místech a příprava a rozvíjení správných lidí pro práci na těchto místech,*
- *personální řízení i řízení lidských zdrojů používají stejným způsobem metody výběrů pracovníků, analýzy schopností, řízení pracovního výkonu, vzdělávání, rozvoje manažerů a řízení odměňování,*

- *personální řízení, stejně jako měkká podoba řízení lidských zdrojů, příkládá v systému pracovních vztahů značný význam procesům komunikace a participace.*¹²

Rozdíly:

- *personální řízení, stejně jako měkká podoba řízení lidských zdrojů, příkládá v systému pracovních vztahů značný význam procesům komunikace a participace,*
- *řízení lidských zdrojů klade větší důraz na strategický soulad a strategickou integraci,*
- *řízení lidských zdrojů je založeno na manažersky a podnikatelsky orientované filozofii,*
- *řízení lidských zdrojů příkládá větší význam řízení kultury a dosahování oddanosti (vzájemnosti),*
- *řízení lidských zdrojů klade větší důraz na roli liniových manažerů jako realizátorů politiky lidských zdrojů,*
- *řízení lidských zdrojů je celostním přístupem orientovaným na všechny zájmy podniku – zájmy členů organizace jsou uznávány, ale podřízeny zájmům podnikání,*
- *od specialistů na lidské zdroje se očekává, že budou spíše partnery podnikání než jen administrátory na úseku personálu,*
- *řízení lidských zdrojů považuje pracovníky za jmění, bohatství, aktiva, a nikoliv za nákladovou položku.*¹³

Rozdíly mezi těmito pojmy se mohou zdát důležité a podstatné, ale důležité a podstatné jsou právě rozdíly v důrazu a přístupu. Velmi dobře to vystihl Hendry a Pettigrew v knize autora Armstronga, že *řízení lidských zdrojů lze vnímat jako „úhel pohledu na personální řízení, a nikoliv za personální řízení samé“*.¹⁴

¹² ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3, str. 39.

¹³ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3, str. 39.

¹⁴ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3, str. 39.

1.3 Motivace

Znalost této problematiky je velmi důležitá a hraje svou roli v tom, aby nám pomohla porozumět, *proč lidé dělají věci, které chceme, aby dělali, a proč někdy dělají, co od nich vůbec nevyžadujeme*¹⁵, jak píše ve své publikaci autorka Lewthwaiteová.

Vždyť každý podnik chce plnit své cíle a toho může dosáhnout pouze díky vysoké úrovni výkonu lidí. Proto by firmy měly věnovat zvýšenou pozornost různým způsobům motivování lidí pomocí nástrojů, jakou jsou stimuly, odměny, vedení lidí a to nejdůležitější – práce, kterou vykonávají. Samozřejmě nesmíme opomenout také podmínky v podniku, za kterých tito lidé práci vykonávají.

Hlavním pojmem při studování motivace je pojem motiv a stimul. Jsou to pohonné síly, které napomáhají k vytváření skutků. Mezi těmito dvěma slovy je ale zásadní rozdíl a to, že motivy působí zevnitř, jsou „naše“, ale stimuly přicházejí zvnějšku, stávají se teprve „našimi“.

Jedna z nejdůležitějších forem motivů je potřeba. Potřeba je vyvolána pocitem. Jestliže jsou potřeby příčinou našeho chování, můžeme je pojmenovat jako motivy. Základní potřebou je prožívání příjemných pocitů, proto jak uvedl Jiří Plamínek ve své knize, vědci vytvořili jakýsi stimulátor mozku, který se naučily používat opice. Dostaly tak možnost vytvářet si příjemné pocity tímto stimulátorem a to i na úkor jiných potřeb jako je například jídlo či pití. Z toho vyplývá, že pokud by vědci nepřerušili testy, opice by pravděpodobně „zahynuly štěstím“.

V knize Zuzany Dvořákové a kol. je uvedeno několik klasifikací motivů, jako například prvotní a odvozené, vrozené a získané či materiální a duchovní.

Cílem motivace je tedy vytvářet a rozvíjet motivační procesy a prostředí, ve kterém lidé pracují, protože jen tak budou pracovníci dosahovat výsledků, které odpovídají potřebám managementu.

¹⁵ LEWTHWAITE, Julie. *Začínám řídit lidi: poprvé manažerem*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 209 s. ISBN 978-80-251-1727-9, str. 145.

1.3.1 Motivační systém organizace

Proč je tak důležité, aby firmy motivovaly své pracovníky? Možná je to proto, aby přežily. V dnešním světě je velmi potřebné, aby zaměstnanci byli motivováni, protože tak pomáhají podniku udržet se na trhu. Vždyť lidé, kteří jsou určitým způsobem motivováni, jsou výkonnější než ti, kteří nejsou. Je ale také velmi důležité zvolení té správné motivace lidí v rámci své činnosti. Motivování lidí je nejsložitější činnost v podniku. To je dáno tím, že zvolený motivační prvek nemusí lidi motivovat neustále. Může se například stát, že když mzda zaměstnanců bude vysoká, pak se peníze mohou stát nemotivujícím prvkem.

Protože podniky chtějí dosahovat svých cílů, musí zařadit motivaci mezi své činnosti. Motivovat své zaměstnance však není jednoduché. Jak ve své knize poukázal autor Thaddeus Mallya, *motivovaní pracovníci jsou produktivnější a kreativnější než ti, kteří nejsou motivováni*.¹⁶

Motivace zvyšuje výkonnost zaměstnanců. Velmi dobře je to vystiženo v publikaci Thaddea Mallya, který napsal, že *můžeme vzít osla až k řece, ale nemůžeme ho nutit k tomu, aby pil. Udělá to, jen pokud má žízeň*.¹⁷ A stejné je to u lidí. Nebudou přeci dělat to, co nechtějí. Udělají jen to, co opravdu chtějí a to v okamžiku, kdy jsou motivováni buď vnitřní motivací či externími stimuly. Samotná motivace ale nevede lidi k lepším výsledkům. Proto nesmíme v žádném případě zapomenout na schopnosti zaměstnanců. Tyto schopnosti jsou dány vzděláním, školením, zkušenostmi, kterými pracovníci již prošli. Samozřejmě že je zlepšení zdoluhavé, ale jestliže budeme pracovníky motivovat, může ke zlepšení dojít rychleji.

Motivace ale nezáleží jen na vedoucích pracovnících, ale zejména na samotných podřízených. Management jim jde příkladem, snaží se jim porozumět, pochopit a pomáhat jim s nalezením té správné možnosti, jak by mohli využívat svých silných stránek a schopností. Vedoucí pracovníci jim dávají takové podněty k motivaci, aby

¹⁶ MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5, str. 169.

¹⁷ MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5, str. 169.

jejich výkonnost rostla a to s výsledkem nejen pro ně (seberealizace, vzdělávání pracovníka), ale zejména pro podnik (dosažení vyšší kvality, zisku).

Management samozřejmě může nastolit takové podmínky jako je zastrašování či nucení pracovníků k vyšší výkonnosti. To se děje například tím, že vedení nechce uvolňovat své finanční prostředky na motivaci či stimuly a říká si, že to musí jít i bez těchto vymožeností. Ale tento způsob nemůže nikdy dlouho trvat. V dnešní době již takováto motivace, jestli se tomu vůbec může říkat motivace, není trendem. Motivační program musí být ale dobře zvolený a propracovaný, aby zaměstnance opravdu motivoval, pozvedl jejich výkonnost a udržel kvalitní pracovníky.

Existuje jakési „zlaté pravidlo“ principu motivace, které formuloval ve své knize Jiří Plamínek takto: *„Nepřitesávejte lidi k obrazu jejich úkolů, ale snažte se spíše přizpůsobit úkoly lidem a jejich aktuálním motivům. Manažer, který umí motivovat, vlastně „hněte“ ze dvou vstupů, které si nemusí navzájem vyhovovat, tedy z člověka a úkolu, kombinaci dvou produktů: požadovaného výsledku a lidské spokojenosti. To, co dává jeho úsilí na úspěch, je především komplexní charakter lidské spokojenosti, která má přinejmenším tři vrstvy, s nimiž je třeba počítat.“*¹⁸ První složkou spokojenosti je věcná spokojenost, která se týká výsledku. Druhá složka je procesní spokojenost, týkající se procesu. Osobní spokojenost je třetí složka, která souvisí s rolí, kterou jsme hráli. Například jestliže chci být vítěz soutěže, věcná spokojenost bude souviset s místem, které obsadím. Byla-li soutěž spravedlivá, přijmu prohru lépe, než kdyby byla nefér. Pokud byla má role důstojná a oceněná, snadněji se smírím s věcnou a procesní nespokojeností. Z toho vyplývá, pokud do sebe nezapadne úkol a člověk, pak bychom měli podle zlatého pravidla dát přednost motivaci před stimulací.

¹⁸ PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 208 s. ISBN 978-80-247-2448-5, str. 80.

1.3.2 Proces motivace

V Armstrongově publikaci je napsáno, že *motivuje důvod pro to, abychom něco udělali. Motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali. Existují tři složky motivace podle Arnolda a kol.:*

- *směr – co se nějaká osoba pokouší dělat,*
- *úsilí – s jakou pílí se o to pokouší,*
- *vytrvalost – jak dlouho se o to pokouší.¹⁹*

Proces motivace je znázorněn následovně:



Obrázek č. 1 Proces motivace

Motivováním se rozumí uvádění lidí do pohybu ve směru, kterým je chtěno, aby se ubírali za účelem dosažení určitého cíle. Ti za to samozřejmě chtějí takové odměny, které uspokojují jejich potřeby. Správně motivovaní lidé jsou takoví lidé, kteří mají jasně stanovené cíle, a kteří provádějí kroky, od kterých očekávají, že dojdou k dosažení stanovených cílů. Takovíto pracovníci dokážou motivovat sami sebe, což je nejlepší forma motivace. Takových zaměstnanců je však jen hrstka. Většina lidí potřebuje být motivována zvnějšku. Manažeři musí využívat svých znalostí a dovedností k motivování svých pracovníků tak, aby dosáhli toho, že lidé ze sebe budou vydávat pro podnik jen to nejlepší. Proto je nutné správně pochopit proces motivace, jak funguje a jaké typy motivace existují.

¹⁹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3, str. 219.

Model procesu motivace je založen na zjištění neuspokojených potřeb. Potřeby představují přání něčeho dosáhnout nebo něco získat. Poté se stanovují cíle, o kterých se ví, že by měly uspokojit tyto potřeby a přání. Také se zde stanovují cesty či způsob chování, od kterých očekáváme, že právě jimi je možno dosáhnout stanovených cílů. Pokud cíle dosáhneme, znamená to, že je potřeba uspokojena, což znamená, že stanovená cesta nebo způsob chování byl zvolen správně a můžeme jej použít pro příští podobný problém. Pokud však cíle není dosaženo, zvolené kroky nebudeme v budoucnu opakovat.

1.3.3 Typy motivace

Motivace vzniká dvěma různými možnostmi. Ta první je, že lidé motivují sami sebe. Hledají, nalézají a vykonávají práci, která buď uspokojuje jejich potřeby, nebo od práce očekávají dosažení cílů. Druhý způsob motivace vypovídá o motivaci lidí managementem pomocí použití metod, jako je například odměňování, povyšování, pochvala atd.

Podle Herzberga a kol. existují dva typy motivace.

- Vnitřní motivace – jedná se o faktory, které si lidé vytvářejí sami a tyto faktory ovlivňují jejich chování nebo je směřují k určitým výkonům. Vnitřní motivace stimuluje k určité odpovědnosti, což znamená, že lidská práce je důležitá a lidé jsou schopni kontrolovat své vlastní možnosti. Dále stimuluje volnost konat, využívá a rozvíjí dovednosti, schopnosti a příležitosti k pracovnímu postupu.
- Vnější motivace – je konání takových činů, které lidi motivují. Je to například zvýšení platu, povýšení, pochvala. Nemusí to být vždy pouze odměny, ale mohou to být také tresty, jako například disciplinární řízení, kritika.

Vnější motivátory mohou mít okamžitý a výrazný účinek, zatímco vnitřní motivátory mají hlubší a dlouhodobější účinek, protože nejsou nucené zevnějškem, nýbrž jsou součástí jedince.

1.3.4 Teorie motivace

Existují přístupy k motivaci, které jsou založeny na teoriích motivace. Patří zde nejvlivnější teorie, jako jsou:

- teorie instrumentality,
- teorie zaměřené na obsah,
- teorie zaměřené na proces.

Teorie instrumentality

Tuto teorii vytvořil teoretik Taylor, který věří, že pokud je dělána jedna věc, povede to k jiné věci, což vyjadřuje slovo instrumentalista. V případě, že odměny a tresty budou přímo provázány s výkonem lidí, budou pak motivováni k práci.

Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb)

Teorie zaměřené na obsah má své kořeny v hierarchii potřeb, kterou původně vytvořil Maslow. Psycholog se domnívá, že existuje pět úrovní potřeb, které se lidský faktor snaží uspokojovat.

První stupeň, tedy stupeň nejnižší v pyramidě potřeb je přežití, což jsou základní fyziologické potřeby, které musí být uspokojeny, nemá-li člověk strádat (hlad, žízeň, přístřeší, spánek, oblečení). Jestliže jsou tyto potřeby uspokojeny, lidé mají potřebu se chránit proti hrozbám, ztrátám, nebezpečí a to jak fyzické, ale především ekonomické. Tyto potřeby se uvádí v činnost zejména v období ekonomických a sociálních stagnací. Jde tedy o potřeby jistoty a bezpečí. Další úroveň potřeb roste přes sociální potřeby uskutečněné hlavně vztahem a kontakty s okolím, potřeby uznání a postavení (ega). Potřeba se realizuje hlavně v oblasti mezilidských vztahů. Nedostatek či ztráta v této oblasti vyvolává zklamání či zmaření touhy, proto je nutno této potřebě věnovat stále větší pozornost. Úroveň roste až k potřebám seberealizace, která se tyčí na samém vrcholu hierarchie potřeb. Jedná se o rozvoj osobních vloh, rozvoj pocitu vlastní hodnoty, možnost vytváření a ovlivňování vlastního života. V Thomsonově publikaci Maslow vyjádřil pojem seberealizace tak, že *hudebník musí hrát, malíř musí malovat, básník musí psát, mají-li být nanejvýš šťastní. Člověk musí být tím, čím může být. Tuto potřebu můžeme nazvat seberealizací. Týká se touhy po sebenaplnění, tedy tendence stát*

*se tím, kdo realizuje svůj potenciál. Stát se více a více tím, čím člověk je, stát se vším, čím je člověk schopen se stát.*²⁰

Maslowova hierarchie potřeb je znázorněna takto:



Obrázek č. 2 Maslowova hierarchie potřeb

Přesný výčet jednotlivých stupňů nemá jako teoretická motivační koncepce smysl. Ten vzniká až s vědomím, že vyšší potřeba může vstoupit do vědomí lidí, pouze pokud jsou plně uspokojeny nižší potřeby.

Teorie zaměřené na proces

V této teorii se klade důraz na psychologické procesy či síly, které motivaci ovlivňují i na základní potřeby. Jsou nazývány také jako kognitivní, tedy poznávací teorie, protože se zabývají lidským vnímáním, chápáním a interpretováním pracovního prostředí. Tyto teorie mohou být pro manažery užitečnější než teorie potřeb, protože dávají realističtější vodítko pro metody motivování lidí. Mezi procesy je možno zařadit:

- očekávání (expektační teorie),
- dosahování cílů (teorie cíle),
- pocity spravedlnosti (teorie spravedlnosti).

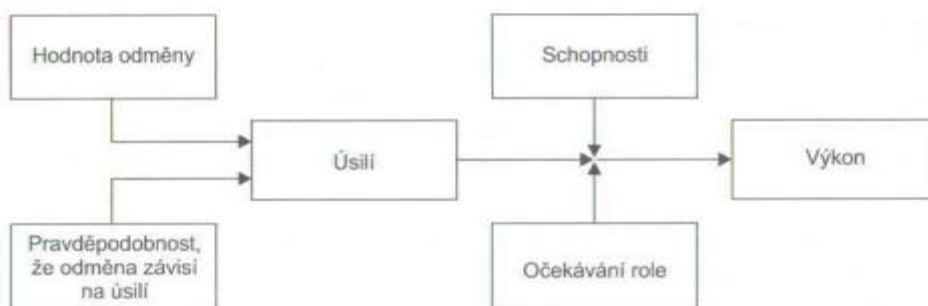
²⁰ THOMSON, Rosemary. *Řízení lidí*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2007. 249 s. ISBN 978-80-7357-267-9, str. 96.

Očekávání (expektační teorie)

Očekávání může být založeno na dosavadních zkušenostech, ale člověk se dostává do situací jako je například změna zaměstnání, systém odměňování, pracovní podmínky, které byly vnuceny vedením. V těchto situacích stávající zkušenosti nejsou přiměřeným vodítkem pro situaci, která souvisí se změnami. Proto může dojít ke snížení motivace. V roce 1968 tuto teorii rozvinuli teoretici Porter a Lawler a zakreslili ji do obrázku č. 3. Jak napsal Armstrong ve své knize, model vystihuje závěr, že jsou dva faktory určující úsilí lidí vkládané do jejich práce:

1. *hodnota odměny jedinců do té míry, do jaké uspokojuje jejich potřeby jistoty, společenského uznání, autonomie (samostatnosti) a seberealizace,*
2. *pravděpodobnost, že výsledky závisejí na úsilí tak, jak je vnímáno jedinci – jinými slovy, jejich očekávání týkající se vztahu mezi úsilím a odměnou.²¹*

Je tedy zřejmé, že čím vyšší bude hodnota souboru odměn a čím vyšší bude pravděpodobnost, že získání odměn závisí na úsilí, tím větší úsilí bude investováno. Samotné úsilí ale nestačí. Jestliže má mít za následek chtěný výkon, úsilí musí být efektivní. Splnění úkolu a doplnění úsilí ovlivňuje schopnost a vnímání role. Schopnost vyjadřuje jakousi míru inteligence, manuální dovednosti, znalosti a vnímání role znamená to, co si člověk přeje dělat, nebo si myslí, že by měl dělat.



Obrázek č. 3 Model motivace podle Portera a Lawlera (1968)

²¹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3, str. 225.

Dosahování cílů (teorie cíle)

Teorie tvrdí, že motivace a výkon jsou vyšší, pokud jsou lidem stanoveny specifické cíle, pokud jsou cíle náročné, ale přijatelné, a jestliže existuje zpětná vazba na výkon. Důležitá je účast lidí při vytváření cílů, protože to je nástroj, jak získat souhlas pro vytvoření vyšších cílů. Cíle, které jsou náročnější, se musí projednat a odsouhlasit a vše musí být schváleno a podporováno vedením a radou. Zpětná vazba je tedy velmi důležitá pro udržení motivace a pro dosahování stále vyšších cílů.

Pocity spravedlnosti (teorie spravedlnosti)

Teorie hovoří o tom, jak lidé vnímají, jakým způsobem se s nimi zachází v porovnání s jinými lidmi. Spravedlivé zacházení je takové zacházení, kdy je s jedincem jednáno stejně jako s jinými lidmi. Nejde o rovnost, nýbrž o porovnávání, protože by bylo nespravedlivé zacházet se všemi stejně, při rozdílných přístupech. Teorie tedy tvrdí, že lidé budou lépe motivováni, pokud se s nimi bude jednat spravedlivě, a demotivováni, pokud to bude opačně.

1.3.5 Formy motivace

Jedná se o způsoby, kterými vedení může uspokojit potřeby do takové míry, že může pomoci organizaci dosáhnout jejich cílů. Mezi formy motivace patří:

- *plat jako motivátor,*
- *motivace prostřednictvím uzpůsobení práce,*
- *motivace prostřednictvím spoluúčasti,*
- *motivace prostřednictvím cílů,*
- *motivace prostřednictvím dokončení.²²*

²² LEWTHWAITE, Julie. *Začínám řídit lidi: poprvé manažerem*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 209 s. ISBN 978-80-251-1727-9, str. 152.

1.4 Formování podnikové pracovní síly

1.4.1 Plánování lidských zdrojů

Koubek ve své knize definoval plánování lidských zdrojů jako *personální plánování (plánování lidských zdrojů, plánování pracovníků) slouží realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní (odpovídající) pracovní silou. Konkrétněji lze říci, že personální plánování usiluje o to, aby organizace měla nejen v současnosti, ale zejména v budoucnosti pracovní síly*

- a) v potřebném množství (kvantita),*
- b) s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi (kvalita),*
- c) s žádoucími osobnostními charakteristikami,*
- d) optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci,*
- e) flexibilní a připravené na změny,*
- f) optimálně rozmístěné do pracovních míst i organizačních celků organizace,*
- g) ve správný čas a*
- h) s přiměřenými náklady.*

Personální plánování tedy představuje proces předvídání, stanovení cílů a realizace opatření v oblasti pohybu lidí do organizace, z organizace a uvnitř organizace, v oblasti spojování pracovníků s pracovními úkoly v pravý čas na správném místě, v oblasti formování a využívání pracovních schopností lidí, v oblasti formování pracovních týmů a v oblasti personálního a sociálního rozvoje těchto lidí.²³

1.4.2 Získávání a výběr pracovníků

Získávání pracovníků je v současné době dokonale propracovaný postup, který můžeme využívat pro své potřeby. Podniky se tak vyhnou časovým i jiným ztrátám a zkracuje se doba na minimum, po kterou je pracovní místo neobsazené.

²³ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3, str. 93.

Aby bylo možné pracovníky získávat efektivně, je nutné velmi dobře znát povahy jednotlivých pracovních míst. To je možno zaručit analýzou pracovních míst, předvídáním uvolňování nebo vytváření pracovních míst nových, což je součástí personálního plánování.

Podle Koubka je proces získávání pracovníků složen z následujících na sebe navazujících kroků.

1. *Identifikace potřeby získávání pracovníků.*
2. *Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa.*
3. *Zvážení alternativ.*
4. *Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků.*
5. *Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů.*
6. *Volba metod získávání pracovníků (uchazeči se nabízejí sami, inzerce, letáky, spolupráce s rekrutními společnostmi).*
7. *Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů.*
8. *Formulace nabídky zaměstnání.*
9. *Uveřejnění nabídky zaměstnání.*
10. *Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi.*
11. *Před výběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací.*
12. *Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám.*²⁴

Výběr pracovníků se děje na základě předvýběru, který se provádí podle doručených materiálů. Jestliže je dělán nábor prostřednictvím inzerátu, je vhodné uvést, jaké materiály a do jaké doby mají být předloženy. Informace, které vypovídají o uchazeči, je možno získat prostřednictvím životopisu či motivačního dopisu, kde uchazeč objasňuje, proč se uchází o práci a jak může být pro podnik prospěšný. Při výběru pracovníků bereme v úvahu nejen odborné, ale i osobnostní charakteristiky, potenciál a flexibilitu uchazeče.

²⁴ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3, str. 131.

V malých a středních podnicích se výběrový proces provádí maximálně na dvě fáze, a to na předvýběr, který zajistí doporučující zaměstnanec, osoba důvěryhodná, úřad práce či vzdělávací instituce. Druhou fází je pak pohovor s příslušným uchazečem.

1.4.3 Uvolňování lidí z podniku

Pasivní stránku rozmísťování pracovníků tvoří způsoby ukončování pracovního poměru, tj. například propouštění, penzionování, rezignace či úmrtí pracovníků. Tyto způsoby mají trvalý charakter. Pasivní stránka může také obsahovat dočasné odchody, jako je například odchod na mateřskou dovolenou, odchody do veřejných funkcí, do škol.

Podle Koubka pořadí způsobů tzv. trvalého ukončení pracovního poměru má svůj logický důvod.

- *Propouštění pracovníků je plně v kompetenci organizace (při respektování platných zákonů).*
- *Penzionování může organizace do jisté míry ovlivnit pouze z hlediska jeho načasování.*
- *Rozhodnutí pracovníka z organizace odejít (rezignace) může organizace zpravidla ovlivnit ještě méně.*
- *Ukončení pracovního poměru úmrtím je pak zcela neovlivnitelné.*

1.5 Rozvoj pracovníků

1.5.1 Základy rozvoje pracovníků

Rozvoj pracovníků umožňuje postupně postupovat od současných znalostí a schopností k budoucím, kde je potřeba vyšší úrovně dovedností, znalostí a schopností. Rozvoj připravuje lidi pro širší, odpovědnější a náročnější úkoly. Klade se zde důraz na plánování osobního rozvoje, na plánované učení se ze zkušeností.

Rosemary Thomson uvedl ve své knize několik jednoduchých a nenákladných způsobů, jak lze zabezpečit vzdělávání a rozvoj pracovníků v podniku. Je to například:

- mentoring – je to jakýsi vztah „mistr-žák“, kdy se žák radí s mistrem,
- rotace pracovního místa nebo práce – nabírají se tak zkušenosti a zvyšuje se orientace na jiných pracovních místech,
- dočasné přidělení – období rotace s tím rozdílem, že je pracovník dočasně přidělen na jiné pracovní místo,
- zvláštní pověření nebo projekty – pracovník vykonává práci, která odpovídá jeho dovednostem,
- asistování – období mentoringu, učící se osoba je přidělena zkušenějšímu, který je oprávněný provádět výcvik, jelikož je vyškolený,
- koučování – je to jakési vědomé vyhledávání příležitostí k rozvíjení lidí, výcviku zaměstnance, nerozvíjí se zde jen pracovník, ale také kouč,
- další formy vzdělávání a rozvoje pracovníků jako je například demonstrování, diskusní skupiny, prezentace, simulace, assessment centra, PC vzdělávání, týmové učení se zkušeností a další.

1.5.2 Vzdělávání pracovníků

Vzdělávání pracovníků znamená zabezpečení kvalifikovaných, vzdělaných a schopných lidí, kterých je potřeba k uspokojování podnikových potřeb současných i budoucích. Aby bylo možné dosáhnout tohoto cíle, je nutné připravit pracovníky a zabezpečit ochotu se vzdělávat. V oblasti vzdělávání pracovníků existují dvě formy vzdělávání.

Formální vzdělávání:

- může být pro někoho závažné, pro jiného nikoliv,
- všichni se učí stejné věci,
- může zde vznikat jakási velká mezera mezi současnými a cílovými znalostmi,
- vzdělávání vede vzdělavatel,
- není zde jasná doba uplatnitelnosti poznatků,
- neodehrává se často na pracovišti.

Neformální vzdělávání:

- odpovídají individuálním potřebám,
- lidé se učí podle svých potřeb
- může zde vznikat jakási malá mezera mezi současnými a cílovými znalostmi,
- lidé vědí, jak bude vzdělávání probíhat,
- poznatky se uplatňují okamžitě,
- odehrává se na pracovišti přímo při práci.

1.5.3 Rozvoj manažerů

Týká se zlepšování výkonu manažerů v současnosti, přípravy na vyšší funkce tím pádem i na vyšší míru odpovědnosti v budoucnosti. Rozvoj manažerů napomáhá k úspěšnému podnikání tím, že pomáhá podniku dále rozvíjet manažery, kteří jsou nutní k uspokojování současných i budoucích potřeb. Umí zlepšovat výkon manažerů, dává jim příležitosti k rozvoji a zabezpečuje působení v podniku v určitých funkcích. Podle Armstonga cíli rozvoje manažerů jsou například:

- *zabezpečit, aby manažeři chápali to, co se od nich očekává, je třeba s nimi dohodnout cíle, podle nichž bude posuzován jejich výkon, a úroveň schopností vyžadovaných jejich rolemi,*
- *zlepšit výkon manažerů v jejich současných rolích jako prostředek jejich přípravy na větší odpovědnost,*
- *rozpoznat manažery s potenciálem, vést je k tomu, aby zpracovávali a realizovali plány svého osobního rozvoje, a zabezpečit, aby se jim dostalo potřebného rozvoje, vzdělání a zkušeností,*
- *zabezpečit následnictví v manažerských funkcích a vytvořit systém, který by toto následnictví průběžně revidoval (přezkoumal).²⁵*

²⁵ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3, str. 489.

V publikaci autora Armstonga Mumford poukázal na to, že k tomu, aby došlo k efektivnímu rozvoji manažerů, se musí propojit tři následující prvky:

- *rozvíjení sama sebe – uznání toho, že jedinci se mohou učit, ale je jim nepříjemné, jsou-li učeni, a že iniciativa k rozvoji často spočívá na jedinci,*
- *rozvíjení pocházející od organizace – vytváření systémů formálního rozvoje oblíbeného personalisty a specialisty na rozvoj manažerů,*
- *rozvíjení pocházející od šéfa – jsou to akce podnikané některými z vyšších vedoucích pracovníků, nejčastěji v souvislosti s nějakým skutečným pracovním problémem.²⁶*

Mumford také upozornil na to, že manažeři nepřemýšlejí o příležitostech k učení, nýbrž o činnostech. Proto bychom jim měli usnadňovat učení a poznávání díky naší znalosti a našeho pochopení práce, která se jeví ve světě manažerů, než se snažit nařizovat samostatné či zvláštní procesy rozvoje manažerů. Vždyť manažeři se učí řídit tým, že řídí. Mnozí se domnívají, že zkušenost je nejlepší učitel.

1.6 Odměňování zaměstnanců

1.6.1 Systémy odměňování zaměstnanců

Odměnu můžeme definovat jako něco, co pracovníci dostávají výměnou za práci, kterou vykonají. Odměna může pomáhat podniku nejen udržovat produktivní pracovní sílu, ale také ji získávat.

Systém odměňování zaměstnanců je složen ze vzájemně propojených politik, procesů, procedur a postupů, podle přínosů, dovedností, schopností jednotlivých pracovníků a jejich tržní hodnoty. Složky systému odměňování se skládá z peněžních a nepeněžních odměn. Peněžní odměny zahrnují základní mzda či plat, zaměstnanecké výhody. Nepeněžními odměnami můžeme chápat osobní rozvoj, povýšení, ocenění, uznání, úspěch, postavení v podniku či mimo podnik, pochvala, odpovědnost, možnost dalšího vzdělávání, zkušeností.

²⁶ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3, str. 491.

1.6.2 Hodnocení a oceňování práci

Tato problematika hraje v řízení odměňování významnou roli. Je základnou pro to, aby byla peněžní odměna spravedlivá, tzn., že za stejnou práci by měla být stejná odměna. Hodnocení práce je systematický proces, který určuje relativní hodnoty prací v podniku. To vše se děje za účelem stanovení vnitřních mzdových či platových relací. Cíli hodnocení práce podle Armstrongovy publikace jsou:

- *stanovit relativní hodnotu prací (vnitřní relace), založenou na spravedlivém, správném, jednotném a důsledném posouzení,*
- *poskytnou informace potřebné k vytvoření a udržování spravedlivých a obhajitelných mzdových a platových stupňů a struktur,*
- *poskytnou co nejobjektivnější základnu pro zařazování prací do stupňů a umožňovat tak jednotný přístup při rozhodování o zařazení prací,*
- *umožnit správné porovnávání s tržními sazbami prací nebo rolí se srovnatelnou složitostí nebo množstvím práce,*
- *být transparentní – východiska, kritéria pro definování stupňů a zařazování prací by měla být zjištělná,*
- *zajistit, aby organizace plnila svou povinnost poskytovat stejnou peněžní odměnu za práci stejné hodnoty.²⁷*

Díky hodnocení práce je možno vytvořit jakýsi rámec, který slouží jako opora pro rozhodnutí o mzdách a platech. Proces hodnocení práce nastává v okamžiku určení, které práce mají být zahrnuty do hodnocení, a jaký rozsah či počet prací má být hodnocen. Také se musí stanovit, zdali se použije jedno schéma pro všechny zaměstnance či pro různé úrovně nebo kategorie lidí se použijí schémata odlišná. Dále se stanoví, jaká metoda se bude používat.

Analytická metoda

V této metodě se rozhoduje o hodnotě práce, která je založena na analýze toho, jak moc různé faktory nebo prvky jsou obsaženy v nějaké práci. To vše se děje za účelem stanovení relativní hodnoty práce. Tato metoda hodnocení práce je nejobvyklejší

²⁷ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3, str. 541.

metodou, která je založena na lidském úsudku, zaměřená na práci, nikoliv na osobu a zabývá se pouze vnitřními relacemi.

Neanalytická metoda

Neanalytická metoda neboli metoda sumární, porovnává práce jako celek a rozřazuje je do jednotlivých stupňů či pořadí. Práce tudíž není analyzována z hlediska prvků či faktorů jako u analytické metody. Tato metoda se neřídí předpisem o stejném odměňování prací stejné hodnoty, protože stejná hodnota je u neanalytické metody hrubá a nepřesná.

Metoda tržního oceňování

Mzdové či platové sazby souvisí s tržními sazbami. Vnitřní relace se určují pomocí relace trhu. Metoda zabezpečuje konkurenceschopnost odměňování a říká, jak je uvedeno v knize autora Armstronga, že *práce má takovou cenu, jakou uzná trh*²⁸.

1.6.3 Mzdové struktury

Mzdové struktury jsou složeny:

- ze mzdových rozpětí pro práce, které jsou zařazeny do stupňů nebo pro individuální práce,
- ze mzdových křivek, které slouží pro skupiny prací,
- ze mzdových stupnic pro práce, které jsou zařazeny do šablon mzdové bodové stupnice.

Mzdovou strukturou může být také považován i systém individuálních sazeb pro jednotlivé práce. Význam typické stupňovité mzdové struktury, definovaný způsobem hodnocení práce, je roztržďen do stupňů. Pro jednotlivé stupně se stanoví mzdové rozpětí s minimálními a maximálními mzdovými sazbami. Rozpětí také musí obsahovat všechny práce v daném stupni.

²⁸ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3, str. 546.

2 Analýza personální práce ve firmě

Veškeré údaje obsažené v analytické části bakalářské práce jsou uvedeny na základě konzultací s personální manažerkou, z interních materiálů společnosti či vyhodnoceny na základě dotazníkového šetření.

2.1 Představení společnosti

Firma vznikla privatizací v roce 1994, jako nástupnická organizace bývalého státního podniku. Současná tvář firmy navázala na bohatou, více jak 40tiletou tradici ve výrobě topenářské techniky, a v dnešní době se řadí mezi přední české výrobce v tomto oboru.

Základním výrobním programem byla a je výroba ocelových kotlů na tuhá paliva do výkonu 50 kW. V roce 1996 firma dosáhla téměř 30% podílu na trhu ČR v ocelových kotlích na tuhá paliva. V roce 1999 společnost uvedla na trh výrobek lázeňských kamen LK 100 (ohřev teplé vody na tuhá paliva), v roce 2001 kamna na tuhá paliva LT 8 a LT 8 lux dle lokálního vytápění, a v roce 2004 uvedla na trh krbová kamna. V roce 2005 firma započala úspěšnou spolupráci s dánskou firmou ve výrobě automatických peletkových kotlů. V roce 2008 najela na výrobu zplyňovací kotlů na dřevo.

Tento široký výrobní program klade vysoké nároky na kvalitní personální, strojní a finanční vybavení firmy. Zkušenost a odbornost pracovníků, moderní strojní vybavení CNC stroje - pálicí, vysekávací, tvarovací a svařovací, lakovna zaručuje komplexní výrobní samostatnost, a především vysokou kvalitu vyráběných výrobků, což se projevuje prodlouženou 5tiletou zárukou na ocelové svařence kotlů na tuhá paliva. Zákazníci se mohou setkat s výrobky na trhu v České republice, Slovensku, Polsku, Litvě, Lotyšsku, Bulharsku, Maďarsku, Dánsku, Rumunsku, Srbsku a Černé Hoře, Rusku, Ukrajině a v Mongolsku.

Společnost vznikla v roce 1949 a v letošním roce uběhne již 60 let od založení firmy a 15 let novodobé historie.

2.2 Základní informace o podniku

Firma se specializuje na výrobu ekologických kotlů, kotlů na tuhá paliva, zplyňovacích kotlů na dřevo, zplyňovacích kotlů, lokálního vytápění, lázeňských kamen a samozřejmě se zabývá také údržbou těchto výrobků.

Předmět podnikání:

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- obráběčství,
- zámečnictví, nástrojařství,
- montáž, opravy, revize a zkoušky plynových zařízení a plnění nádob plyny,
- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení,
- silniční motorová doprava - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti do 3, 5 tuny včetně.

Kapitál:

Jmění: základní

Vklad: Kč 34 680 000,-

Splaceno: 100 %

Způsob jednání za společnost:

Jednatelé jednají jménem společnosti navenek a podepisují se tak, že k obchodnímu jménu s uvedením sídla společnosti připojí svůj podpis alespoň jeden jednatel společnosti.

2.3 Analýza současného stavu z hlediska personálního řízení

Společnost v nynější době zaměstnává 69 zaměstnanců z toho 19 žen a 50 mužů. Firemní zařazení jednotlivých pracovníků je následující:

- 41 výrobních dělníků,
- 4 režijní dělníci,
- 18 TH pracovníků,
- 6 vedoucích.

2.3.1 Získávání a výběr pracovníků

Prvním krokem, který společnost provede, je zjištění, zda potřebuje nové pracovníky. Na to vedení musí myslet například při plánování výroby a musí předvídat pravděpodobnosti nedostatku zaměstnanců. Také na to mohou upozornit vedoucí pracovníci, protože mají přehled o tom, kdo má zájem o práci, kdo pracuje neehospodárně a nekvalitně, či kteří zaměstnanci mají léta na odchod do zaslouženého důchodu. Tyto pracovníky pak musí nahradit jinými. Při zjištění, že společnost bude potřebovat novou pracovní sílu, musí jasně popsat a specifikovat obsazované pracovní místo a musí identifikovat potenciální uchazeče. Poté volí metodu získávání pracovníků, tzn., že se uchazeči mohou nabízet sami, společnost může využít inzerce či letáků nebo spolupráci s úřadem práce. Firma volí všechny tyto alternativy získání nového člena svého týmu. Aby byl však výběr jednodušší, firma určí posílání životopisů, motivačních dopisů a jiných dokumentů personální manažerce. Po tom, co provede všechny tyto kroky a rozhodnutí, zformuluje nabídku zaměstnání a uveřejní ji. Po určitém čase, kdy uplyne doba možného zasílání pracovních nabídek, jednotlivé dokumenty a informace shromažďuje a jedná s jednotlivými uchazeči. Jestliže se vybírá nový pracovník na nižší pozici, výběr končí. Pokud se však jedná o pozici vyšší, provádí se předvýběr na základě předložených informací. Personální manažerka si pak sestaví seznam uchazečů, kteří byli pozváni k výběrovému řízení a provádí s nimi pohovor.

2.3.2 Formy přípravy zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců

V podniku musí být každý pracovník seznámen a připraven na výkon své pracovní činnosti (náplně). To se děje pomocí různých forem vzdělávání na základě dosaženého vzdělání, kvalifikací a zkušeností, které zaměstnanec obdržel z předchozího zaměstnání či školního zařízení. Společnost má několik forem přípravy zaměstnanců, z nichž jsou některé dále uvedeny.

1. Vstupní školení

V nástupní den pracovníka na pracoviště se zaměstnance ujme vedoucí specifického odpovídajícího úseku, tzn. přímý nadřízený. Ten seznámí zaměstnance s historií společnosti, její organizací, vysvětlí a popíše mu jeho pracovní náplň, postavení v organizačním schématu řízení společnosti, řekne mu, jaký význam má jeho pracovní místo na jeho úseku. Dále ho seznámí s provozem na pracovišti, s podmínkami, které musí on a dané pracoviště striktně splňovat a poví mu další informace potřebné k vykonávání jeho činnosti.

2. Úvodní školení

Školení trvá 2 hodiny. Vedení společnosti vyžaduje úvodní školení, které je součástí nástupu pracovníka. Toto školení provádí vyškolený vedoucí zaměstnance. Každý nadřízený je odpovědný za zaškolení nového pracovníka. Náplň takového školení je následující:

- seznámení s organizačním řádem společnosti, pracovním místem,
- seznámení s pracovním řádem, jeho přílohami,
- vysvětlení pravidel bezpečnosti práce a ochrany zdraví, požární ochrany, životní ochrany,
- seznámení s právy a povinnostmi pracovního práva, obchodního práva,
- pochopení etického kodexu, systému řízení jakosti,
- seznámení s pravidly používání informačních systémů.

3. Školení pracovníků na novém pracovním místě

Pracovník musí absolvovat školení, které zahrnuje pracovní, technologické znalosti postupů, které jsou dány vytvořenými předpisy a jsou upraveny druhem prováděné

práce. Dále obsahuje následky nedodržení předepsaných postupů. Na školení pracovník získá vědomosti, jak na sebe navazují jednotlivá pracoviště, co se stane, když nedodrží postupy spolupráce, předpisy, obsluhu strojů, motorových vozíků a dalších přístrojů a nástrojů. Toto školení je prováděno v individuální délce podle praxe zaměstnance.

4. Další vzdělávání v průběhu vykonávání pracovní činnosti, ověřování kvalifikace pracovníků

Tento druh školení se provádí na základě každého úseku zvlášť. Každý nadřízený může podat návrh na školení jednotlivých pracovníků, kteří jsou například velmi zruční a mohli by se ve své profesi dále zdokonalit, což by zvýšilo kvalitu nejen práce, výrobků, ale i podniku jako celku. Tyto návrhy se podávají personální manažerce nebo jednotlivá školení sama vyhledává a orientuje se v nich. Školení mohou být jak pro jednotlivce, tak pro skupiny pracovníků. Zde se ověří, na jaké úrovni jsou stávající znalosti, utvrzují se zde znalosti, které by měl každý pracovník mít, doplňují se dosavadní znalosti či se zdokonaluje práce a dovednosti. Samozřejmě se zpětně provádí kontroly výrobků, zda mají takové vlastnosti, jaké jsou předepsané normami a zda bylo školení provedeno tak, aby zmetkovost či nějaké nedokonalosti nebyly následkem neznalosti zaměstnanců.

2.3.3 Současná motivace zaměstnanců

Aby bylo dosahováno co nejlepších výsledků, nepomohou k tomu pouze samotná školení, ale především zvolení správných prvků motivace. Společnost těchto prvků samozřejmě využívá. V současné době jsou mezi tzv. benefity zahrnovány firemní vzdělávání, tj. výuka cizích jazyků, dále příspěvky na stravování, poukázky Flexipass, společné firemní aktivity jako je fotbal, bowling, další benefity jsou například nápoje na pracovišti z nápojového automatu. Pouze pro vedení společnosti, obchodníky a technology je navíc využíván benefit vizitek a přístupu k internetu. U některých zaměstnanců je to využívání služebního auta k soukromým účelům a notebook.

2.3.4 Hodnocení zaměstnanců

V minulých letech společnost zavedla nový systém hodnocení zaměstnanců. Vedoucí zaměstnanci a TH zaměstnanci mají zpracované tzv. kompetenční modely, které obsahují i příklady chování pro jednotlivé kompetence. Hodnocení kompetencí je navázáno na benefit Flexipass a toto hodnocení zajišťuje rozvoj zaměstnanců. Hodnocení kompetencí se provádí jednou ročně. Hodnocení výkonu a cílů je navázáno na výplatu výkonových a cílových odměn a podkladem je vypsání SMART úkol.

2.3.5 Systém odměňování zaměstnanců a motivace

Všichni lidé, kteří nějakým způsobem vedou své pracovníky, musí znát základní principy a vzorce motivace lidského chování. Motivace znamená působení na lidskou psychiku vědomě či nevědomě. Prostřednictvím motivů či stimulů je možno ovlivňovat chování a jednání lidí.

Každý člověk potřebuje nějakou motivaci a i ve firmě se tato motivace plně využívá, protože tím podporuje své zaměstnance a odměňuje jich podle jejich zásluhy. V podniku se v odměňování zaměstnanců uplatňuje dvousložková mzda a to základní tarif hodinový nebo měsíční a nadtarifní složka mzdy.

Přidělí-li zaměstnavatel zaměstnanci v rámci pracovní smlouvy práci zařazenou v jiné tarifní skupině, je povinen po toto období přihlížet při stanovení mzdového tarifu k této skutečnosti a odměňovat pracovníka nejméně ve výši minimálního mzdového tarifu daného zařazením příslušné činnosti do skupiny prací. Přeřadí-li zaměstnavatel zaměstnance po vzájemné dohodě z důvodu jiné nezbytné provozní potřeby organizace na jinou práci, než je sjednána v pracovní smlouvě, přísluší po tuto dobu zaměstnanci mzda dle vykonané práce, nejméně však ve výši průměrného výdělku zaměstnance.

V jednotlivých skupinách prací jsou stanoveny minimální tarify. Minimální tarify představují částku, která jako nárokovaná přísluší zaměstnanci zařazenému v dané skupině prací ve firmě.

Volná složka mzdy (neboli nadtarifní složka mzdy) není nárokovanou částkou. Volnou složku mzdy (dále jen VSM) zaměstnanec je možno rozdělit na VSM 1 a VSM 2.

VSM 1 určuje každý měsíc přímý vedoucí zaměstnanec na základě hodnocení pracovního výkonu. Podkladem pro hodnocení pracovního výkonu zaměstnance v daném měsíci je u výrobních dělníků plnění výkonových norem, kvalita odvedené práce a plnění pracovních povinností. U režijních zaměstnanců je podkladem pro hodnocení pracovního výkonu v daném měsíci plnění pracovních povinností, kvalita odvedené práce, přístup k řešení problémů apod.

Volnou složku mzdy označenou jako VSM 2 mohou TH pracovníci získat za jazykové a odborné znalosti. VSM 2 navrhuje vedoucí zaměstnanec a schvaluje výkonný ředitel. U zaměstnanců odměňovaných měsíční mzdou je vedoucí limitován maximální výši VSM v tarifním stupni.

Mimořádné odměny

Mimořádné odměny jsou určeny k operativnímu poskytování odměn za zcela konkrétní, specifické úkoly s vysokou náročností na kvalitu, přesnost, rychlost provedení, které nejsou v běžné pracovní náplni pracovníka a zpravidla mají vyšší potřebu odpracovaných hodin.

Cílové odměny

Všechny cílové odměny musí být vypsány zásadně před zahájením úkolu a musí být řádně a včas vyhodnoceny. Při stanovení cílových odměn je nutno realizovat následující.

A. Zadání, které by mělo obsahovat:

- vymezení úkolu,
- určení výše výkonové odměny,
- závazný termín splnění,
- plánovaný přínos pro hospodaření.

B. Vyhodnocení:

- stručný popis plnění úkolu,
- splnění termínu úkolu,
- zpráva o zhodnocení skutečného přínosu pro hospodaření v ukazatelích (zisk, úspora nákladů, realizace vývozu, rentabilita, zvýšení jakosti, apod.) včetně komentáře.

Při rozsahu úkolu přesahujícího 6 kalendářních měsíců lze poskytnout při průběžném úspěšném plnění zadaného úkolu a předpokládanému výslednému efektu, zálohu na odměnu do výše 50% stanovené výše cílové odměny. Cílovou odměnu je nutno snížit, případně zcela odejmout, nebyly-li splněny předpokládané záměry, nebylo-li dosaženo příslušného přínosu pro hospodaření, hospodárnost, efektivnost. Vyplacení cílových odměn schvaluje výkonný ředitel.

Výkonové odměny

Výkonová odměna může být přidělena všem zaměstnancům společnosti mimo zaměstnance, kteří jsou odměňováni na základě individuálních smluvních mezd. Výkonové odměny se dělí na VO1 a VO2. Výkonová odměna VO1 je kolektivní čtvrtletní odměna z dosaženého PHV. Výkonová odměna VO2 závisí na splnění plánu výroby v daném termínu a kvalitě.

Příplatky

Příplatek za práci přesčas

Za dobu práce přesčas nařízenou zaměstnavatelem nebo dohodnutou se zaměstnancem přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek 25 % průměrného výdělku, pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodli na poskytnutí náhradního volna v rozsahu práce konané přesčas místo příplatku.

2.4 Dotazníkové šetření

2.4.1 Výběr vhodného způsobu získávání informací

Správné fungování firmy závisí na mnoha faktorech. Jedním z nich je i personalistika, která ovlivňuje to, jak lidé vnímají firmu, jak jsou zaměstnanci spokojeni s prací a svým ohodnocením, zda zaměstnanci svou firmu a práci v ní vnímají kladně či záporně.

Personalista musí kritéria pečlivě studovat a vnímat vliv nejrůznějších rozhodnutí vedení na jejich hladinu. Existuje více možností jak takovéto informace získávat. První z nich je rozhovor. Tento způsob dotazování je sice nejpřesnější, ale také zabírá příliš mnoho času a dotazovatel musí být velice pozorný, aby rozeznal, co si daný respondent opravdu myslí. Z tohoto důvodu jsem si vybrala druhý možný způsob dotazování, a to je formou vyplnění dotazníku.

Struktura dotazníku

Dotazník zkoumá čtyři hlavní oblasti:

- vztahy na pracovišti,
- způsob odměňování,
- vztah k firmě,
- firemní vzdělávání.

Dotazník, je uveden v příloze, obsahuje 28 otázek. Z toho je 17 uzavřených otázek, 8 polootevřených otázek a 3 otevřené otázky.

Vyhodnocení dotazníků

Dotazník dostalo k vyplnění všech 69 zaměstnanců firmy. Dotazník jim byl podán 1. prosince 2009 a musel být odevzdán do 10. prosince 2009. Z toho vyplývá, že na jeho vypracování měli 10 dní.

Z celkového počtu 69 podaných dotazníků se vrátilo 40. Tedy návratnost dotazníků byla 58 procent.

Ze 40 vyplněných dotazníků pouze 9 bylo vyplněno správně. Respondenti některé otázky buď nepochopili, což nastalo nejčastěji u otázky č. 26, anebo nechtěli odpovídat.

2.4.2 Hodnocení podle firemního zařazení

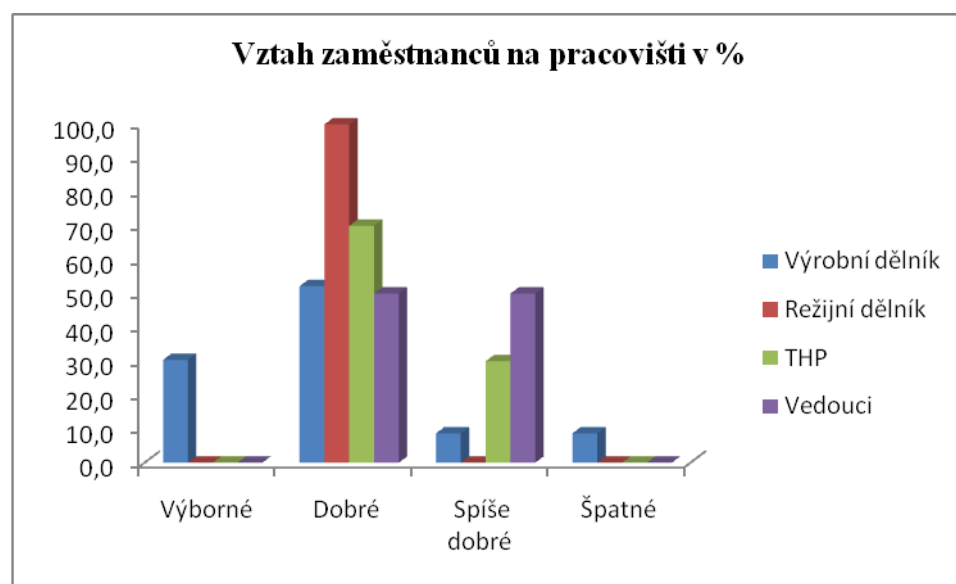
Z těchto 69 vyplněných dotazníků odpovědělo 23 výrobních dělníků, 3 režijní dělníci, 10 TH pracovníků a 4 vedoucí.

2.4.2.1 Vztahy na pracovišti

Na otázku č. 6, jak vnímají zaměstnanci pracovní vztahy mezi spolupracovníky, odpovědělo všech 40 respondentů. Odpovědi jsou znázorněny v následujícím přehledu.

Firemní zařazení	Odpověď				Neodp.	Celkem	Odpověď			
	a	b	c	d			a %	b %	c %	d %
Výrobní dělník	7	12	2	2	0	23	30,4	52,2	8,7	8,7
Režijní dělník	0	3	0	0	0	3	0,0	100,0	0,0	0,0
THP	0	7	3	0	0	10	0,0	70,0	30,0	0,0
Vedoucí	0	2	2	0	0	4	0,0	50,0	50,0	0,0

Graf č. 1



Zdroj: vlastní

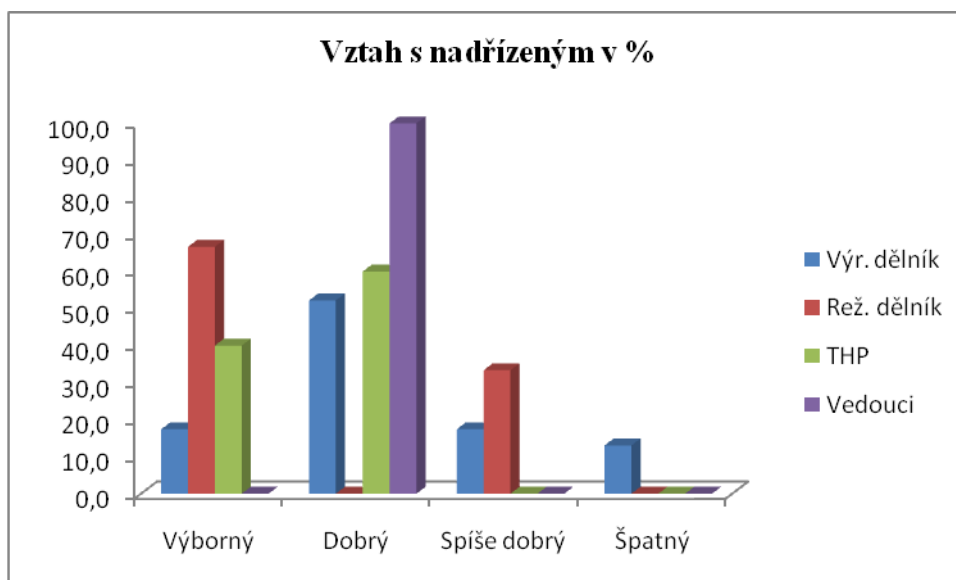
Z tohoto grafu vyplývá, že nejlepší kolektiv mají výrobní dělníci, kterých takto kladně odpovědělo 91,3 % (což je součet odpovědí výborné, dobré a spíše dobré). Režijní dělníci mají mezi sebou dobrý vztah, který je vyjádřen jejich 100% výběrem této odpovědi.

Kvalita vztahů na pracovišti je velice důležitá, protože ovlivňuje kvalitu práce, její rychlost a efektivitu.

Na otázku č. 7, jaký je jejich vztah s nadřízeným, odpovědělo všech 40 respondentů. Jejich názory jsou uvedeny v následujícím přehledu.

Firemní zařazení	Odpověď				Neodp.	Celkem	Odpověď			
	a	b	c	d			a %	b %	c %	d %
Výrobní dělník	4	12	4	3	0	23	17,4	52,2	17,4	13,0
Režijní dělník	2	0	1	0	0	3	66,7	0,0	33,3	0,0
THP	4	6	0	0	0	10	40,0	60,0	0,0	0,0
Vedoucí	0	4	0	0	0	4	0,0	100,0	0,0	0,0

Graf č. 2



Zdroj: vlastní

Z grafu lze vyčíst, že u výrobních dělníků, TH pracovníků a vedoucích převažuje dobrý vztah k nadřízeným. 66,7 %, tj. 2 režijní dělníci z celkového počtu, který činí 3 režijní

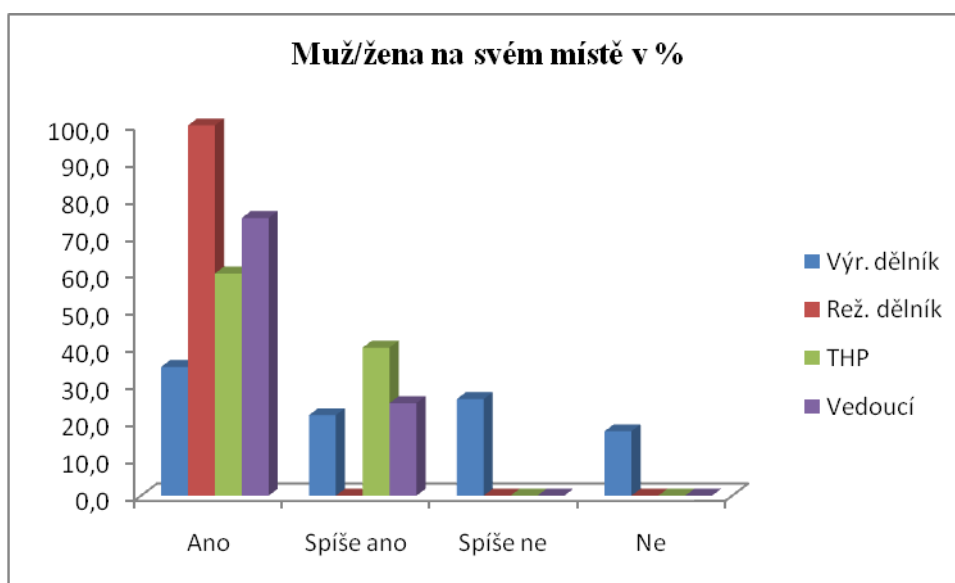
dělníci, mají výborný vztah se svými nadřízenými. Jako špatný označuje svůj vztah k nadřízenému 13 % výrobních dělníků. Z tohoto můžeme vyvodit dva závěry.

- a) Někteří zaměstnanci sice nemají dobrý vztah s nadřízeným, ale může to být kvůli jejich chybám nebo nedůslednosti v práci. Z toho vznikají konflikty a zaměstnanec tento stav přisuzuje neprávem nadřízenému.
- b) Takto odpověděla množina zaměstnanců, kteří mají stejného mistra, který nezvládá svou práci a povinnosti. Své chyby ale nepřizná a vše svádí na své podřízené, případně si na nich ventiluje svůj stres.

Na otázku č. 10, zda si pracovník myslí, že je muž/žena na svém místě, odpovědělo všech 40 respondentů. Odpovědi jsou uvedeny v následujícím přehledu.

Firemní zařazení	Odpověď				Neodp.	Celkem	Odpověď			
	a	b	c	d			a %	b %	c %	d %
Výrobní dělník	8	5	6	4	0	23	34,8	21,7	26,1	17,4
Režijní dělník	3	0	0	0	0	3	100,0	0,0	0,0	0,0
THP	6	4	0	0	0	10	60,0	40,0	0,0	0,0
Vedoucí	3	1	0	0	0	4	75,0	25,0	0,0	0,0

Graf č. 3



Zdroj: vlastní

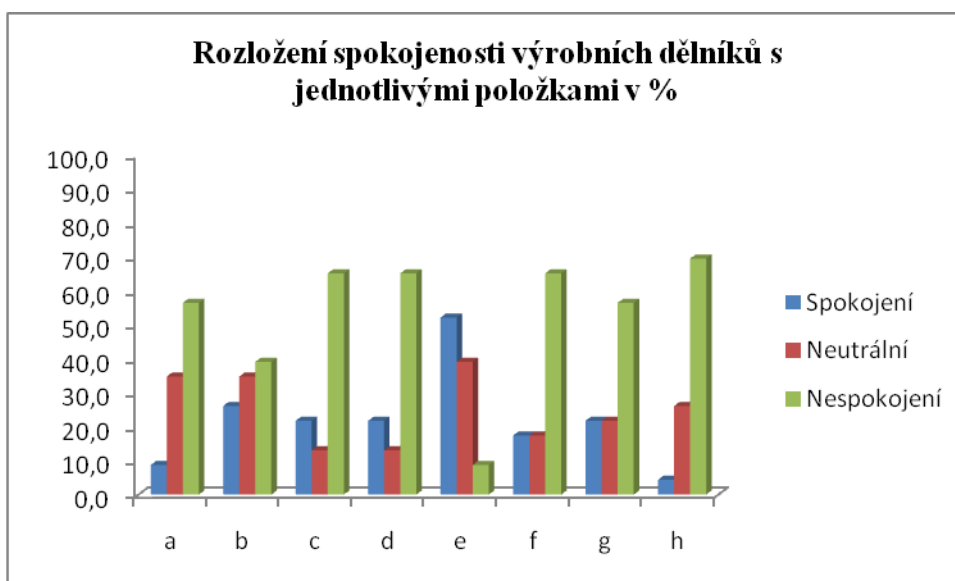
Nejvyšším procentem odpověděli režijní dělníci, kteří jsou přesvědčeni, že jejich nadřízený je muž či žena na svém místě. S tímto tvrzením souhlasí také TH pracovníci a vedoucí pracovníci. Nerozhodní jsou výrobní dělníci, kteří se vyjádřili ke každé odpovědi téměř stejným procentem.

V otázce č. 11, měli pracovníci ohodnotit jednotlivé položky z nabídky podle toho, jak jsou s nimi spokojeni. Hodnocení bylo stanoveno od 1 (nejlepší) do 5 (nejhorší). Na tuto otázku odpovědělo 38 respondentů a pouze dva otázku nevyplnili.

Výčet položek je následující a jsou použity v grafech na ose X:

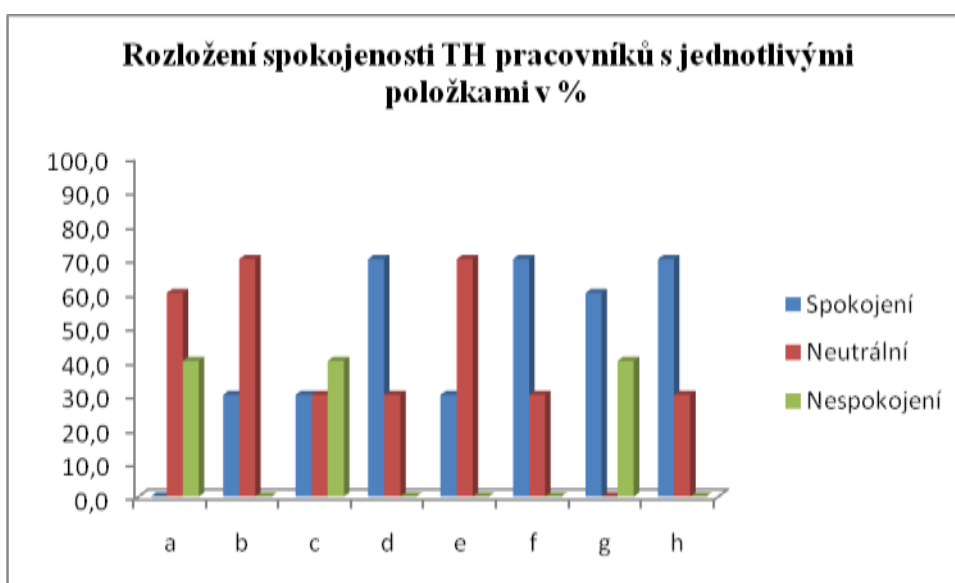
- a) výše mzdy,
- b) firemní benefity,
- c) systém odměňování,
- d) komunikace s vedením podniku,
- e) vztahy na pracovišti,
- f) pracovní prostředí (vybavení, čistota),
- g) firemní vzdělávání,
- h) dané úkolové normy.

Pro zjednodušení jsem do grafů upravila stupnici pouze na 3 položky (spokojeni, neutrální a nespokojeni). Graf pro režijní dělníky jsem dále neuvedla, protože tuto otázku zodpověděl pouze jeden jejich zástupce.

Graf č. 4

Zdroj: vlastní

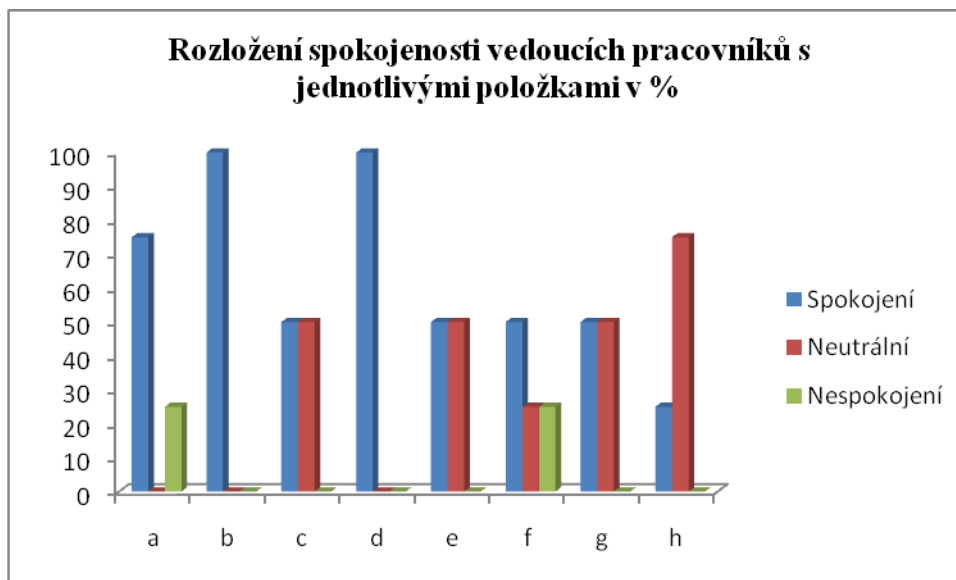
Velmi nespokojeni jsou výrobní dělníci hlavně s danými úkolovými normami (položka h). Je to dáno zejména současnou ekonomickou situací na světovém trhu. Dělníkům se přirazuje více práce, zvyšují se tedy úkolové normy, ale odměna se již nezvyšuje. Proto 56,5 % dotazovaných uvedlo, že jsou nespokojeni s výší mzdy (položka a) a 65,2 % se systémem odměňování (položka c). Dále znepokojujícími položkami je komunikace s vedením (položka d) a pracovní prostředí (položka f), které obě získaly 65,2 %.

Graf č. 5

Zdroj: vlastní

70 % TH pracovníků uvedlo, že jsou spokojeni s komunikací s vedením (položka d), s pracovním prostředím (položka f) a také s úkolovými normami (položka h). 60 % uvedlo spokojenost s firemním vzděláváním (položka g). Stejně jako výrobní dělníci jsou nespokojeni s výší mzdy (položka a) a se systémem odměňování (položka c).

Graf č. 6



Zdroj: vlastní

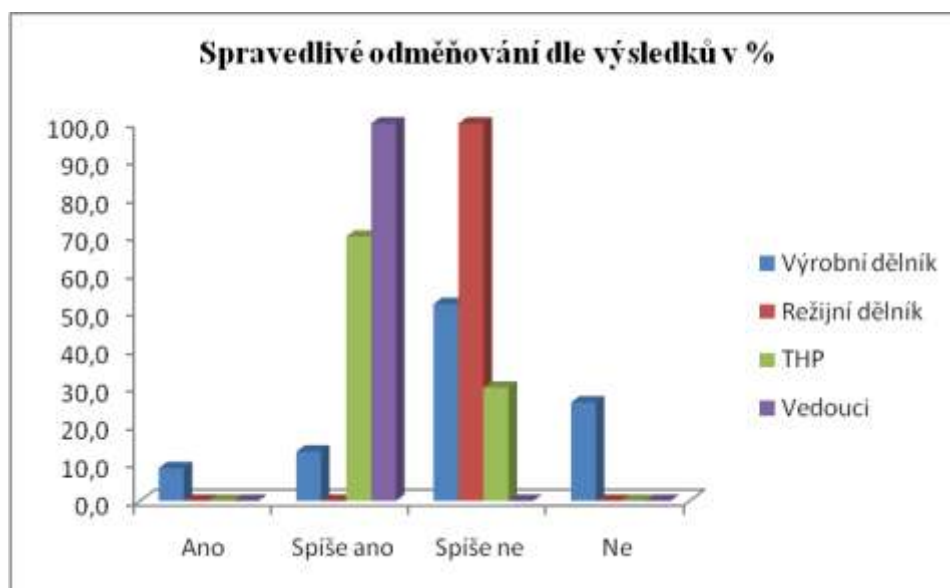
Zcela spokojeni jsou vedoucí s firemními benefity (položka b) a s komunikací s vedením (položka d). U mnoha položek se vyjádřili neutrálně, což může mít dvě hlavní příčiny. První je, že nechtějí negativně hodnotit podnik, ve kterém pracují. Druhou možností je, že neměli při vyplňování dostatek času, aby si svou odpověď důkladně rozmysleli nebo se touto otázkou nechtěli dále zabírat.

2.4.2.2 Odměňování

Na otázku č. 15, zda jsou spravedlivě odměňováni podle svých dosahovaných výsledků, odpovědělo všech 40 respondentů. Údaje jsou zpracovány v následujícím přehledu.

Firemní zařazení	Odpověď				Neodp.	Celkem	Odpověď			
	a	b	c	d			a %	b %	c %	d %
Výrobní dělník	2	3	12	6	0	23	8,7	13,0	52,2	26,1
Režijní dělník	0	0	3	0	0	3	0,0	0,0	100,0	0,0
THP	0	7	3	0	0	10	0,0	70,0	30,0	0,0
Vedoucí	0	4	0	0	0	4	0,0	100,0	0,0	0,0

Graf č. 7



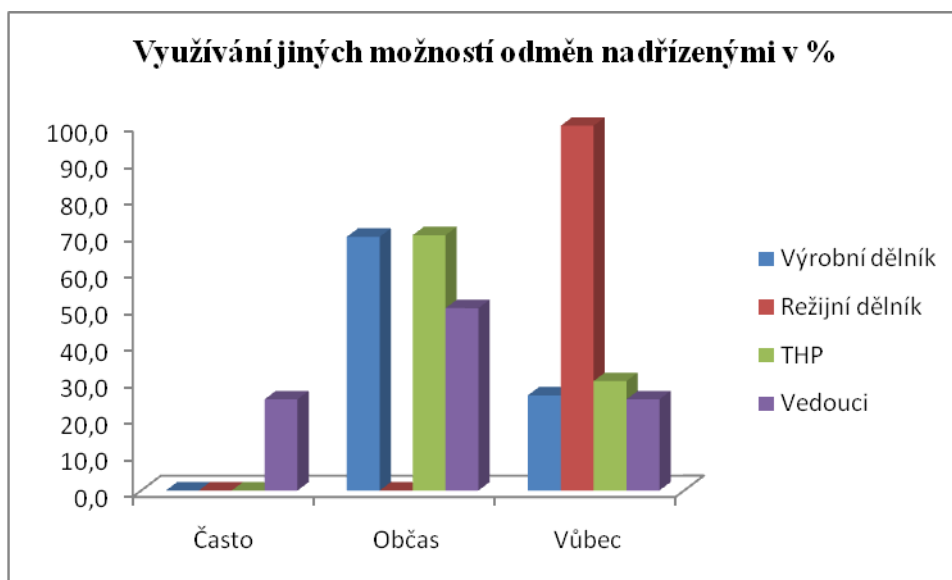
Zdroj: vlastní

Velký počet nespokojených nebo spíše nespokojených je v řadách výrobních dělníků, protože jsou přesvědčeni, že jejich odměna za vykonanou práci není tak vysoká, jak by chtěli. Je to dáno také tím, že v dnešní krizové době se neustále v podnicích snižují stavy pracovníků a zeštíhluje se výroba. Dělníci dostávají více práce, ale mzda se jim již nezvyšuje. Proto mnozí z nich uvedli v dotazníku, že přemýšlí o odchodu z firmy, což uvedlo 40 % výrobních dělníků (zdroj: vlastní, otázka č. 12). Nespokojeni jsou také režijní dělníci, tj. 3 zaměstnanci z celkového počtu dotazovaných.

Na otázku č. 17, zda jejich nadřízený používá i jiné možnosti odměn jako například cílové či mimořádné odměny, odpovědělo 39 ze 40 možných respondentů. Zjištěné poznatky jsou uvedeny v následujícím přehledu.

Firemní zařazení	Odpověď			Neodp.	Celkem	Odpověď		
	a	b	c			a %	b %	c %
Výrobní dělník	0	16	6	1	23	0,0	69,6	26,1
Režijní dělník	0	0	3	0	3	0,0	0,0	100,0
THP	0	7	3	0	10	0,0	70,0	30,0
Vedoucí	1	2	1	0	4	25,0	50,0	25,0

Graf č. 8



Zdroj: vlastní

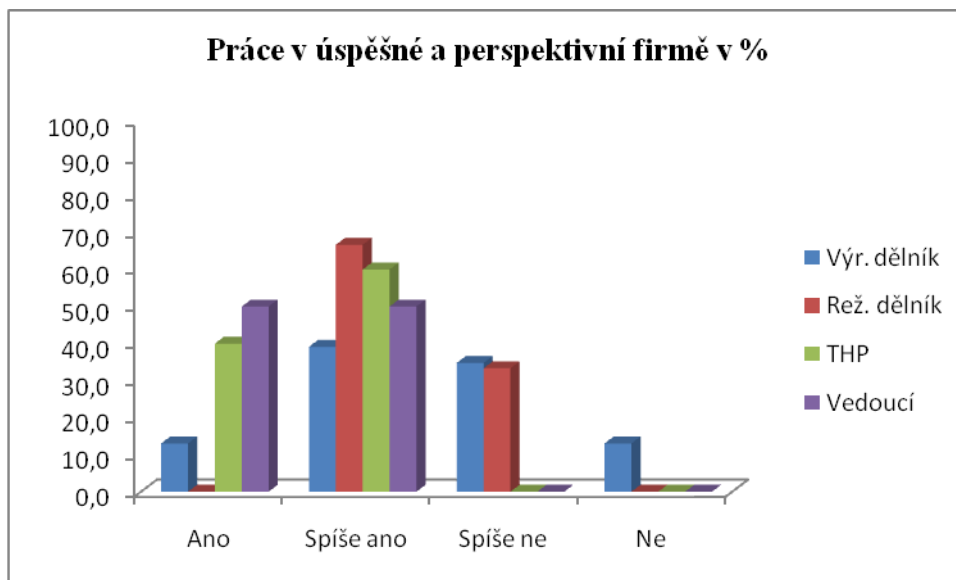
Všichni režijní dělníci v dotazníku konstatovali, že jejich nadřízený vůbec nepoužívají jiné možnosti odměn. To může vést k demotivování pracovníků, kteří nebudou vykonávat svou práci efektivně či ji tzv. „odfláknou“, tedy provedou jen tak, aby byla provedena a hotova. Ostatní zaměstnanci jsou toho názoru, že odměny získávají občas. Tato odpověď získala nejvyšší procentní ohodnocení. Občasné odměňování je dobře zvolený způsob, protože motivuje pracovníky k vyšším a kvalitnějším výkonům. Lidé se více snaží, protože ví, že je zde vidina či možnost získat něco navíc. Vykonnávají pak svou práci s chutí a radostí. Současně je však drží při zemi. Protože kdyby byly tyto odměny poskytovány často, pracovníci by si na ně zvykli, brali je jako samozřejmost a už by se tak nesnažili. Kvalita práce spolu s produktivitou práce by upadala.

2.4.2.3 Vztah k firmě

Na otázku č. 3, zda si pracovníci myslí, že pracují v perspektivní a úspěšné firmě, odpovědělo všech 40 dotazovaných. Jejich názory jsou uvedeny v následujícím přehledu.

Firemní zařazení	Odpověď				Neodp.	Celkem	Odpověď			
	a	b	c	d			a %	b %	c %	d %
Výrobní dělník	3	9	8	3	0	23	13,0	39,1	34,8	13,0
Režijní dělník	0	2	1	0	0	3	0,0	66,7	33,3	0,0
THP	4	6	0	0	0	10	40,0	60,0	0,0	0,0
Vedoucí	2	2	0	0	0	4	50,0	50,0	0,0	0,0

Graf č. 9



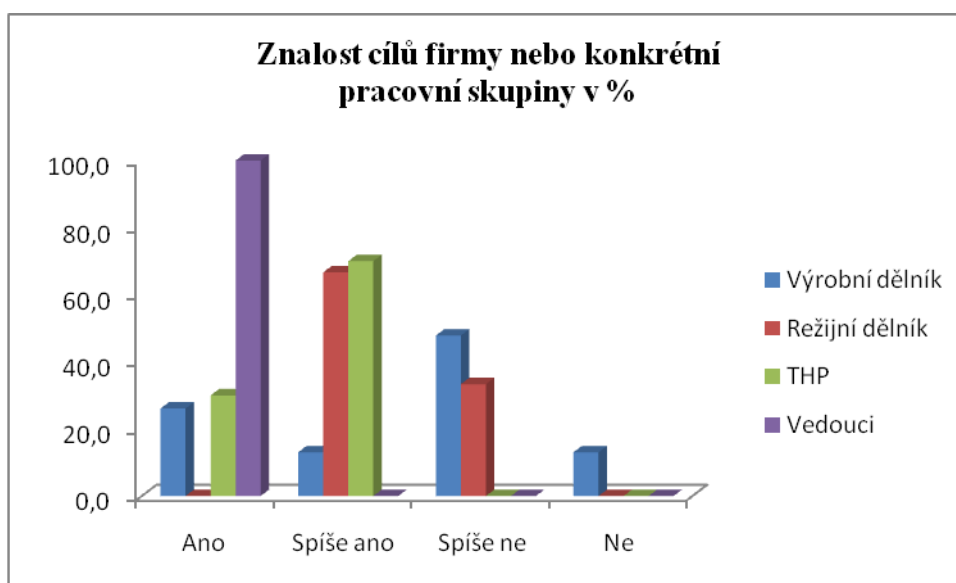
Zdroj: vlastní

Z tohoto grafu lze vyčíst, že pouze vedoucí jsou přesvědčeni o práci v úspěšné a perspektivní firmě. Takto odpovědělo 100 % dotazovaných. Většina dotazovaných odpověděla vesměs kladně, což lze vidět na grafu č. 9 (odpověď spíše ano). S tímto tvrzením však spíše nesouhlasí někteří výrobní dělníci, tj. 34,8 % a režijní dělníci, tj. 33,3 % tedy pouze jeden pracovník.

Na otázku č. 19, zda znají cíle svého podniku či své pracovní skupiny, odpovědělo všech 40 dotazovaných. Údaje jsou zpracovány v následujícím přehledu.

Firemní zařazení	Odpověď				Neodp.	Celkem	Odpověď			
	a	b	c	d			a %	b %	c %	d %
Výrobní dělník	6	3	11	3	0	23	26,1	13,0	47,8	13,0
Režijní dělník	0	2	1	0	0	3	0,0	66,7	33,3	0,0
THP	3	7	0	0	0	10	30,0	70,0	0,0	0,0
Vedoucí	4	0	0	0	0	4	100,0	0,0	0,0	0,0

Graf č. 10



Zdrojů: vlastní

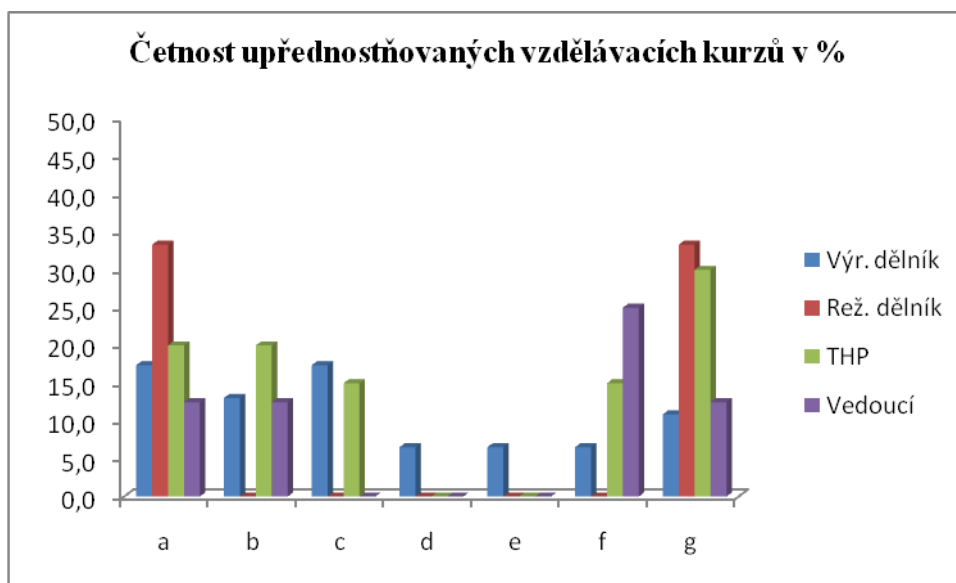
100 % vedoucích pracovníků ví, jaké jsou cíle firmy. Jsou s těmito cíli seznámeni, mnozí z nich je vytváří a řídí se podle nich tak, aby jich bylo co nejvíce využito a splněno. Většina výrobních dělníků ale tyto cíle nezná nebo s nimi nebyli seznámeni. To vyplývá z dotazníku, kde někteří z nich uvedli, že jim není umožněn přístup k nahlédnutí do tabulek s plány. Všichni zaměstnanci by měli znát alespoň cíl svého oddělení a měli by být zainteresováni na tom, aby tohoto cíle dosáhli. Takto zainteresovaný zaměstnanec se bude více snažit kooperovat se spolupracovníky. Jak uvádí Dr. Ing. Petr Řeháček týmová práce je důležitá. Pokud se pracuje v týmu tak platí vztah $1 + 1 > 2$. Tento vztah se dá vysvětlit tak, že kdyby nad daným problémem měl samostatně uvažovat pracovník A a pracovník B, tak by každý zvlášť našli méně řešení než, když si o problému promluví a budou hledat řešení společně.

2.4.2.4 Firemní vzdělávání

Na otázku č. 24, v jaké oblasti by se potřebovali zdokonalit a přivítali by firemní vzdělávání, vybralo správně 2 odpovědi právě 17 respondentů, dalších 20 zaměstnanců vybralo právě jednu odpověď a zbývajících 3 respondenti na otázku vůbec neodpověděli. Rozložení zaměstnanců dle oblasti, ve které by uvítali firemní vzdělávání, uvádí následující přehled.

Firemní zařazení	Odpověď							N	C	Odpověď						
	a	b	c	d	e	f	g			a %	b %	c %	d %	e %	f %	g %
Výr. dělník	8	6	8	3	3	3	5	10	46	17,4	13,0	17,4	6,5	6,5	6,5	10,9
Rež. dělník	2	0	0	0	0	0	2	2	6	33,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	33,3
THP	4	4	3	0	0	3	6	0	20	20,0	20,0	15,0	0,0	0,0	15,0	30,0
Vedoucí	1	1	0	0	0	2	1	3	8	12,5	12,5	0,0	0,0	0,0	25,0	12,5

Graf č. 11



Zdroj: vlastní

Význam odpovědí z přehledu:

- a) kurzy práce na PC,
- b) cizí jazyky,
- c) technologie výroby (CNC stroje – programování),
- d) čtení výkresové dokumentace,

- e) kurz managementu kvality,
- f) měkké dovednosti (zvládání stresu, motivace, komunikace, apod.),
- g) odborné vzdělávání (řízení výroby, komunikační dovednosti, ekonomické, marketingové kurzy, personalistika, aj.),
- h) jiné (prosím uveďte).

Z tohoto průzkumu jasně vyplývá, že u výrobních dělníků se o první a druhé místo dělí kurzy práce na PC a možnost vzdělávání se v oblasti technologické výroby. Tyto varianty si vybralo shodně 17,4 % výrobních dělníků. Režijní dělníky by velmi motivovalo zdokonalit se také v kurzech práce na PC a odborné vzdělávání jim příslušející. Vedoucí pracovníci mají významný zájem o měkké dovednosti, což je pro jejich funkci nezbytná znalost. Měkké dovednosti by také volili TH pracovníci spolu s kurzy práce na PC a cizími jazyky.

3 Zhodnocení a návrh řešení

Zjištěný stav současné spokojenosti zaměstnanců firmy je následující. Výrobních dělníků je 21,7 % spokojených, 25 % neutrálních a 53,3 % nespokojených. Režijní dělníky jsem neuvedla, protože tuto otázku zodpověděl pouze jeden jejich zástupce. TH pracovníků je 45 % spokojených, 40 % neutrálních a 15 % nespokojených. Vedoucích pracovníků je 62,50 % spokojených, 31,25 % neutrálních a 6,25 % nespokojených.

Zjištěný tak vysoký stav nespokojenosti výrobních dělníků je znepokojující. Tato skutečnost je způsobena zejména danými úkolovými normami. Je to také dáno současnou ekonomickou situací na světovém trhu. Výrobním dělníkům se přiřazuje více práce, zvyšují se tedy úkolové normy, ale odměna se již nezvyšuje. Proto také 56,5 % dotazovaných uvedlo, že jsou nespokojeni s výší mzdy a 65,2 % se systémem odměňování. Stejně jako výrobní dělníci jsou nespokojeni s výší mzdy a se systémem odměňování i TH pracovníci. Ti dále uvedli, že nejsou spokojeni také s firemním vzděláváním. Dalšími znepokojujícími položkami, uvedenými výrobními dělníky, jsou komunikace s vedením a pracovní prostředí, které obě získaly 65,2 % respondentů. Protože úkolové normy a odměny s tímto spojené jsou dané vedením, které ovlivňuje krizový trh, zvyšování mezd nelze provádět kvůli recesi na trhu. Pokud by se o to firma pokusila, snížila by svou konkurenceschopnost. Co je ale možno změnit, je komunikace s vedením a pracovní prostředí, ve kterém zaměstnanci vykonávají svou činnost. Výrobní dělníci si velmi stěžovali na komunikaci s vedením. Vadí jim samotné zacházení a styl chování, tzn. jakási nadměrná „nadřazenost či povýšenost“. Proto bych navrhovala ještě přesnější a důslednější zjištění tohoto stavu. Vybrala bych zaměstnance, kteří jsou problémoví a změnu potřebují. Nabízí se zde program podporovaný úřadem práce, který se zabývá samotným vzděláváním zaměstnanců v konkrétních podnicích. Program se nazývá „Vzdělávejte se!“. Ten obsahuje jednotlivé kurzy a pro tuto firmu bych navrhovala kurz Soft skills, který zahrnuje zvládání stresu, motivaci a komunikaci. Zde se zaměstnanci naučí spolu jednat. Zjistí, že existují i jiné formy sdělení, než jen křičení nebo urážení se. Zdokonalí se v prosazování svých myšlenek a názorů a naopak se také naučí přijmout rozhodnutí druhých.

Prostředí, ve kterém dělníci pracují, je také nemotivuje. Vadí jim prach a nedostatečné odsávání na pracovišti. Proto bych pořídila nějaké odsavače, aby se zaměstnancům lépe pracovalo.

Velkému počtu pracovníků kromě vedoucích se nelíbí využívání poukázek Flexipass. Takovéto ohodnocení, jak uvedli zejména výrobní dělníci, je zapříčiněno tím, že tyto poukázky Flexipass mají minimální či malé možnosti využití, je zde problém s jejich uplatněním, protože poukázky neberou všechny obchody, tudíž se nemohou použít na veškeré nákupy. Také, jak jeden korespondent odpověděl, není zavedený systém, kde by se zjistilo, kolik je na kontě Flexipassu. Mnozí z nich v dotazníku uvedli, že hodnocení potřebné ke zjištění hodnoty poukázky není spravedlivé. Příčinou může být hodnocení pracovníků pouze jednou za rok. Po uplynulém roce nadřízení zaměstnanci ohodnotili své podřízené na základě odpracovaných měsíců. Za něj mohou dosáhnout 100 bodů, celkem tedy za rok 1200 bodů. Dále mohou dostat 1900 bodů za rok od vedoucího, když se například v průběhu roku snažili, nebyly s nimi problémy, nevyráběli zmetky. Celkem tedy pracovník mohl získat 3100 bodů + body za návrhy zlepšení. Za jeden zlepšovací návrh mohou dostat 200 bodů. Tyto body si nadřízený sepíše, uvede, na jakém základě takto hodnotil a vše odevzdá personální manažerce. Ta pak jednotlivé body převede na peněžní prostředky tak, že 1 bod = 1 Kč. Tento benefit je ve firmě poměrně nově zavedený, ale zaměstnanci si na něj pořád ještě nezvykli. I proto se měnit nebude. Každá změna trvá delší dobu a není ještě tzv. zmrazena, tedy upevněna a usazena. Do té doby bych doporučovala neustálé vyhodnocování úspěšnosti zavedení benefitů. V případě, že problémy a nespokojenost budou neustále trvat, je třeba je identifikovat a rychle se jimi zabývat, než dojde k dalším rozvratům a následnému plýtvání peněžními prostředky. Co je ale zarážející, je hodnocení pouze jednou za rok. Nadřízení si nemusí zapisovat během roku poznámky. Na konci roku pak zjistí, že má něco odevzdávat a hodnotí své pořízené tzv. „jen, aby to bylo“. Proto bych jednoznačně navrhovala zaměřit se na tyto poukázky a hodnotit zaměstnance minimálně jednou za půl roku.

Zjištěný vztah mezi spolupracovníky vnímají všichni pracovníci většinou jako dobrý či spíše dobrý. Vztahy mezi podřízenými a nadřízenými vyšel z průzkumu podobně. Pouze malá část, tj. 13 % výrobních dělníků označuje svůj vztah k nadřízenému jako špatný. Avšak vztah mezi pracovníky a vedením, zejména tedy mezi výrobními dělníky

a vedením, je velmi neuspokojivý. Tito dělníci v průzkumu uvedli, že se jim nelíbí, jak s nimi vedení komunikuje, hovoří a jak se k nim chová.

Díky průzkumu ve firmě jsem zjistila, že odměňování podle dosahovaných výsledků jednotlivých výrobních dělníků není spravedlivé ze 78,3%. S tímto tvrzením naprosto souhlasí všichni režijní dělníci. Na rozdíl od nich, TH pracovníci si myslí, že odměňování se děje spravedlivě. Hodnotilo tak 70 % respondentů. A to samé tvrdí 100 % vedoucích pracovníků. Využívání i jiných možností odměn, jako jsou například cílové či mimořádné, uvedli výrobní dělníci, že je nadřízený používá občas (tj. 69,9 % výrobních dělníků) či vůbec (tj. 26,1 %). Jeden pracovník na tuto otázku neodpověděl. 100 % režijních dělníků se shodlo na odpovědi, že nadřízený nepoužívá vůbec tyto odměny. Občasné používání odměn je využíváno u TH pracovníků (tj. 70 %) a zbytek odpovědělo vůbec. Vedoucí pracovníci odpověděli na otázku 25 % často, 50 % občas a 25 % vůbec.

Doporučovala bych zaměřit se na odměňování výrobních a režijních dělníků a zjištění současného stavu. Jiné možnosti odměn jsou důležitým prvkem motivace. Dovede tak zaměstnance přimět k vyšším a kvalitnějším výkonům.

Podle otázky č. 26 v dotazníkovém šetření jsem zjistila, že výrobní dělníky by nejvíce motivoval ke zvýšení jejich pracovního nasazení vyšší plat, penzijní a životní pojištění, vánoční prémie a přidělení lepšího pracovního vybavení (nářadí). Režijní dělníci by chtěli firemní vzdělávání, jako jsou kurzy práce na PC a odborné vzdělávání jim příslušející. TH pracovníky by dostatečně motivovalo přidělení lepšího pracovního vybavení (notebook, mobil) a vedoucí pracovníky vánoční prémie a vyšší limit pro čerpání poukázky Flexipass. Z této odpovědi jasně vyplývá zvolit přidělení lepšího pracovního vybavení a vánoční prémie jako motiv, který velmi ovlivní zaměstnance, jelikož si jej podle průzkumu sami zvolili. V Evropě jsou využívány dlouhodobé benefity, které jsou zaměřené na budoucnost. Co je ale problémem, je najít dostatek peněžních prostředků, které by tyto dva benefity pokryly. Pro začátek bych navrhovala alespoň zvolit první motivátor, kterým je lepší vybavení.

Závěr

Cílem mé bakalářské práce bylo zjištění a zhodnocení současného stavu spokojenosti, motivování, hodnocení zaměstnanců a ujasnění vztahů mezi zaměstnanci a vedením společnosti. To jsem provedla na základě informací získaných od zaměstnanců pomocí dotazníkového šetření.

Dotazník, který byl rozeslán personální manažerkou jednotlivým pracovníkům, sloužil ke sběru informací týkajících se lidí, kteří pracují ve společnosti. Výsledky dotazníkového šetření sloužily ke zjištění spokojenosti zaměstnanců, jak firma motivuje své pracovníky a následně je odměňuje a jaké jsou vztahy mezi zaměstnanci a vedením. Z těchto zjištěných skutečností jsem navrhla vhodné varianty, které by současný stav zlepšily nebo nahradily.

V současné době jsou mezi tzv. firemními benefity zahrnovány firemní vzdělávání, tj. výuka cizích jazyků, dále příspěvky na stravování, poukázky Flexipass, společné firemní aktivity jako je fotbal, bowling, další benefity jsou například nápoje na pracovišti z nápojového automatu. Pouze pro vedení společnosti, obchodníky a technology je navíc využíván benefit vizitek a přístupu k internetu. U některých zaměstnanců je to využívání služebního auta k soukromým účelům a notebook.

V minulých letech společnost zavedla nový systém hodnocení zaměstnanců. Vedoucí zaměstnanci a TH pracovníci mají zpracované tzv. kompetenční modely, které obsahují i příklady chování pro jednotlivé kompetence. Hodnocení kompetencí je navázáno na benefit Flexipass a toto hodnocení zajišťuje rozvoj zaměstnanců. Hodnocení kompetencí se provádí jednou ročně. Hodnocení výkonu a cílů je navázáno na výplatu výkonových a cílových odměn a podkladem je vypsání SMART úkol.

V podniku v odměňování zaměstnanců se uplatňuje dvousložková mzda a to základní tarif hodinový nebo měsíční a nadtarifní složka mzdy. Volná složka mzdy (neboli nadtarifní složka mzdy) není nárokovanou částkou. Volnou složku mzdy (dále jen VSM) zaměstnanec je možno rozdělit na VSM 1 a VSM 2. VSM 1 určuje každý měsíc přímý vedoucí zaměstnanec na základě hodnocení pracovního výkonu. Podkladem pro hodnocení pracovního výkonu zaměstnance v daném měsíci je u výrobních dělníků plnění výkonových norem, kvalita odvedené práce a plnění pracovních povinností.

U režijních zaměstnanců je podkladem pro hodnocení pracovního výkonu v daném měsíci plnění pracovních povinností, kvalita odvedené práce, přístup k řešení problémů apod. Volnou složku mzdy označenou jako VSM 2 mohou TH pracovníci získat za jazykové a odborné znalosti. VSM 2 navrhuje vedoucí zaměstnanec a schvaluje výkonný ředitel. U zaměstnanců odměňovaných měsíční mzdou je vedoucí limitován maximální výší VSM v tarifním stupni. Podnik také vyplácí svým zaměstnancům mimořádné, cílové, výkonové odměny a příplatky na základě splnění jednotlivých podmínek.

Výrobní dělníci v dotazníkovém šetření uvedli, že většina z nich je nespokojena. To je způsobeno také nynější recesí na trhu. Výrobním dělníkům se přiřazuje více práce, zvyšují se tedy úkolové normy, ale odměna se již nezvyšuje. Proto také 56,5 % dotazovaných uvedlo, že jsou nespokojeni s výší mzdy a 65,2 % se systémem odměňování. Stejně jako výrobní dělníci jsou nespokojeni s výší mzdy a se systémem odměňování i TH pracovníci. Ti dále uvedli, že nejsou spokojeni také s firemním vzděláváním. Dalšími znepokojujícími položkami, uvedenými výrobními dělníky, jsou komunikace s vedením a pracovní prostředí, které obě získaly 65,2 % respondentů. Výrobní dělníci si velmi stěžovali na komunikaci s vedením. Vadí jim samotné zacházení a styl chování, tzn. jakási nadměrná „nadřazenost či povýšenost“. Prostor, ve kterém dělníci pracují, je také nemotivuje. Vadí jim prach a jeho nedostatečné odsávání na pracovišti.

Velkému počtu pracovníků kromě vedoucích se nelíbí využívání poukázek Flexipass. Takovéto ohodnocení, jak uvedli zejména výrobní dělníci, je zapříčiněno tím, že tyto poukázky Flexipass mají minimální či malé možnosti využití, je zde problém s jejich uplatněním, protože poukázky neberou všechny obchody, tudíž se nemohou použít na veškeré nákupy. Také, jak jeden respondent odpověděl, není zavedený systém, kde by se zjistilo, kolik je na kontě Flexipassu. Mnozí z nich v dotazníku uvedli, že hodnocení potřebné ke zjištění hodnoty poukázky není spravedlivé. Příčinou může být hodnocení pracovníků pouze jednou za rok.

Zjištěný vztah mezi spolupracovníky vnímají všichni pracovníci většinou jako dobrý či spíše dobrý. Vztahy mezi podřízenými a nadřízenými vyšel z průzkumu podobně. Pouze malá část, tj. 13 % výrobních dělníků označuje svůj vztah k nadřízenému jako špatný. Avšak vztah mezi pracovníky a vedením, zejména tedy mezi výrobními dělníky

a vedením, je velmi neuspokojivý. Tito dělníci v průzkumu uvedli, že se jim nelíbí, jak s nimi vedení komunikuje, hovoří a jak se k nim chová.

Díky průzkumu ve firmě jsem zjistila, že odměňování podle dosahovaných výsledků jednotlivých výrobních dělníků není spravedlivé ze 78,3%. S tímto tvrzením naprosto souhlasí všichni režijní dělníci. Na rozdíl od nich, TH pracovníci si myslí, že odměňování se děje spravedlivě. Hodnotilo tak 70 % respondentů. A to samé tvrdí 100 % vedoucích pracovníků. Využívání i jiných možností odměn, jako jsou například cílové či mimořádné, uvedli výrobní dělníci, že je nadřizený používá občas (tj. 69,9 % výrobních dělníků) či vůbec (tj. 26,1 %). Jeden pracovník na tuto otázku neodpověděl. 100 % režijních dělníků se shodlo na odpovědi, že nadřizený nepoužívá vůbec tyto odměny. Občasné používání odměn je využíváno u TH pracovníků (tj. 70 %) a zbytek odpovědělo vůbec. Vedoucí pracovníci odpověděli na otázku 25 % často, 50 % občas a 25 % vůbec.

Podle otázky č. 26 v dotazníkovém šetření jsem zjistila, že výrobní dělníky by nejvíce motivoval ke zvýšení jejich pracovního nasazení vyšší plat, penzijní a životní pojištění, vánoční prémie a přidělení lepšího pracovního vybavení (nářadí). Režijní dělníci by chtěli firemní vzdělávání, jako jsou kurzy práce na PC a odborné vzdělávání jim příslušející. TH pracovníky by dostatečně motivovalo přidělení lepšího pracovního vybavení (notebook, mobil) a vedoucí pracovníky vánoční prémie a vyšší limit pro čerpání poukázky Flexipass.

Z těchto zjištěných skutečností jsem zjistila, že by firma potřebovala navrhnout vhodné varianty, které by současný stav zlepšily nebo nahradily.

Mezi mé návrhy patří ještě přesnější a důslednější zjištění nespokojených vztahů a komunikace mezi výrobními dělníky a vedením. Vybrala bych zaměstnance, kteří jsou problémoví a změnu potřebují. Nabízí se zde program podporovaný úřadem práce, který se zabývá samotným vzděláváním zaměstnanců v konkrétních podnicích. Program se nazývá „Vzdělávejte se!“. Ten obsahuje jednotlivé kurzy a pro tuto firmu bych navrhovala kurz Soft skills, který zahrnuje zvládání stresu, motivaci a komunikaci. Zde se zaměstnanci naučí spolu jednat. Zjistí, že existují i jiné formy sdělení, než jen křičení nebo urážení se. Zdokonalí se v prosazování svých myšlenek a názorů a naopak se také naučí přijmout rozhodnutí druhých. Další doporučení je pořízení nějakých odsavačů ve výrobním úseku, aby se zaměstnancům lépe pracovalo. Změna se týká také Flesipassů.

Tento benefit je ve firmě poměrně nově zavedený, ale zaměstnanci si na něj pořád ještě nezvykli. I proto se měnit nebude. Každá změna trvá delší dobu a není ještě tzv. zmrazena, tedy upevněna a usazena. Do té doby bych doporučovala neustálé vyhodnocování úspěšnosti zavedení benefitů. V případě, že problémy a nespokojenost bude neustále trvat, je třeba je identifikovat a rychle se jimi zabývat, než dojde k dalším rozvratům a následnému plýtvání peněžními prostředky. Co je ale zarážející, je hodnocení pouze jednou za rok. Nadřazení si nemusí zapisovat během roku poznámky. Na konci roku pak zjistí, že má něco odevzdávat a hodnotí své pořízení tzv. „jen, aby to bylo“. Proto bych jednoznačně navrhovala zaměřit se na tyto poukázky a hodnotit zaměstnance minimálně jednou za půl roku. Dále bych se doporučovala zaměřit na odměňování výrobních a režijních dělníků a zjištění současného stavu. Jiné možnosti odměn jsou důležitým prvkem motivace. Dovede tak zaměstnance přimět k vyšším a kvalitnějším výkonům. Na základě dotazníkového šetření si zaměstnanci zvolili dvě položky, které by je dostatečně motivovaly ke zvýšení jejich pracovního nasazení. Byly to pracovní vybavení a vánoční prémie, proto by je firma mohla zařadit do odměn. Nejen z finančních důvodů, ale také proto, že je to dlouhodobý benefit, který lépe ovlivňuje zaměstnance, bych volila lepší vybavení.

Podle mého názoru jsem dosáhla cíle, který jsem si na začátku bakalářské práce stanovila. Zhodnotila jsem současný stav firmy podle dotazníkového šetření a navrhla jednotlivá doporučení, která by mohla v budoucnosti firmě pomoci s vyřešením problémů s nespokojeností zaměstnanců, s jejich motivací a se vztahy ve společnosti.

Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. 157 s. ISBN 80-7179-468-6.

HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.

Historie [online]. Interní materiál firmy. [cit. 2010-12-13].

Integrovaný portál MPSV: Manuál projektu "Vzdělávejte se!" [online]. 2009 [cit. 2010-04-25]. Dostupné z: http://portal.mpsv.cz/sz/zamest/kestazeni/vzdelavejte_se.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KNEIBL, Jiří; DVOŘÁKOVÁ, Zuzana; ŠUBRT, Bořivoj. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.

LEWTHWAITE, Julie. *Začínám řídit lidi: poprvé manažerem*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 209 s. ISBN 978-80-251-1727-9.

MARTIN, David. *Personalistika od A do Z*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2007. 419 s. ISBN 978-80-251-1496-4.

Obchodní rejstřík: Základní informace o podniku [online]. c2000 - 2010 [cit. 2010-02-25]. Dostupné z: <http://obchodnirejstrik.cz/>.

PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2009*. 1. vyd. Praha: Linde, 2009. 233 s. ISBN 978-80-7201-754-6.

PLAMÍNEK, Jiří. *Konflikty a vyjednávání: umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. 136 s. ISBN 978-80-247-2944-2.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 208 s. ISBN 978-80-247-2448-5.

ŘEHÁČEK, Petr. *Projektové řízení*. Interní materiál VŠB-TU Ostrava, 2009.

Středoevropské centrum pro finance a management: Definice cíle SMART. [online]. c2005 - 2009 [cit. 2010-03-11]. Dostupné z: <http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?IdPojPass=39&X=Definice+cile+SMART+Project+Management>.

THOMSON, Rosemary. *Řízení lidí*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2007. 249 s. ISBN 978-80-7357-267-9.

VETEŠKA, Jaroslav; TURECKIOVÁ, Michaela. *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 160 s. ISBN 978-80-247-1770-8.

WALKER, A. J. a kol. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 256 s. ISBN 80-247-0449-8.

Seznam zkratek

atd.	a tak dále
C	celkem
CNC	Computer Numerical Control – počítačem řízený obráběcí stroj
č.	číslo
kW	kilowatt
LK	lázeňská kamna
LT	kamna na tuhá paliva
N	neodpovědělo
neodp.	nedopovědělo
PHV	průměrný hodinový výdělek
rež. dělník	režijní dělník
SMART	souhrn pravidel, která pomáhají především v rámci projektového managementu efektivně definovat rámec či cíl projektu a navrhovaného řešení
TH pracovník	technicko-hospodářský pracovník
THP	technicko-hospodářský pracovník
tj.	to je
VO	výkonová odměna
VSM	volná složka mzdy
výr. dělník	výrobní dělník

Seznam grafů

Graf č. 1	Vztah zaměstnanců na pracovišti v %
Graf č. 2	Vztah s nadřízeným v %
Graf č. 3	Muž/žena na svém místě v %
Graf č. 4	Rozložení spokojenosti výrobních dělníků s jednotlivými položkami v %
Graf č. 5	Rozložení spokojenosti TH pracovníků s jednotlivými položkami v %
Graf č. 6	Rozložení spokojenosti vedoucích pracovníků s jednotlivými položkami v %
Graf č. 7	Spravedlivé odměňování dle výsledků v %
Graf č. 8	Využívání jiných možností odměn nadřízenými v %
Graf č. 9	Práce v úspěšné a perspektivní firmě v %
Graf č. 10	Znalost cílů firmy nebo konkrétní pracovní skupiny v %
Graf č. 11	Četnost upřednostňovaných vzdělávacích kurzů v %

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 Proces motivace

Obrázek č. 2 Maslowova hierarchie potřeb

Obrázek č. 3 Model motivace podle Portera a Lawlera (1968)

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

Ve Valašském Meziříčí dne 7. května 2010

.....
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....

Seznam příloh

Příloha – Dotazník

Příloha – Dotazník

Instrukce: označte pouze jednu z možností. Vaši odpověď prosím zakřížkujte.

1. Jaká je Vaše firemní zařazení?

- ☐ výrobní dělník
- ☐ režijní dělník
- ☐ THP
- ☐ vedoucí

2. Jak dlouho je Vaše působnost ve firmě?

- ☐ do 1 roku
- ☐ od 1 roku do 2 let
- ☐ od 3 let do 5 let
- ☐ od 5 let a více

Charakterizujte naši firmu:

3. Myslíte si, že pracujete v perspektivní a úspěšné firmě?

- ☐ ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ ne

4. Jaké jsou podle Vašeho uvážení klady a zápory firmy? (prosím vypište)

+

-

5. Vidíte ve firmě pracovní jistotu?

- ☐ ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ ne

Charakterizujte sociální klima ve firmě

6. Jak vnímáte pracovní vztahy mezi spolupracovníky?

- ☐ výborné
- ☐ dobré
- ☐ spíše dobré
- ☐ špatné

7. Vztah mezi Vámi a Vaším nadřízeným je většinou:

- ☐ výborný
- ☐ dobrý
- ☐ spíše dobrý
- ☐ špatný

8. Jaký typ osobnosti převažuje u Vašeho nadřízeného?

- ☐ má nápady, je impulsivní, rychle se pro něco nadchne, ale neuvědomuje si dopady
- ☐ nebojí se riskovat, dokáže věci domýšlet a dotáhnout do konce
- ☐ je spolehlivý, stabilní, velmi dobrá opora pro podřízené
- ☐ není opora pro své podřízené, tzv. „veze se“

9. Jak byste ohodnotili tvář, která převažuje u Vašeho nadřízeného?



nic neřeší



klidný



neutrální



zoufalý



přísný



naštvaný

10. Jakého jste názoru, že Váš nadřízený je muž/žena na svém místě?

- ☐ ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ ne

11. Jak jste spokojeni s:

(vyberte prosím právě jedno možné číslo: 1 = nejlepší, 5 = nejhorší)

- výši mzdy	1	2	3	4	5
- firemními benefity	1	2	3	4	5
- systémem odměňování	1	2	3	4	5
- komunikací s vedením podniku	1	2	3	4	5
- vztahy na pracovišti	1	2	3	4	5
- pracovním prostředím (vybavení)	1	2	3	4	5
- firemním vzděláváním	1	2	3	4	5
- danými úkolovými normami	1	2	3	4	5

12. Přemýšlíte o odchodu z naší firmy?

- ☐ ano
- ☐ ne

Jestliže jste zaškrtnli odpověď „ANO“ uveďte důvody:

- ☐ lepší platové podmínky v nové práci
- ☐ lepší pracovní prostředí v nové práci
- ☐ menší pracovní náročnost v nové práci
- ☐ nespokojenost se současným vedením

- ☐ špatné vztahy na stávajícím pracovišti
- ☐ nemožnost kariérního postupu v současné práci
- ☐ jiné (prosím vyplňte).....

Jestliže jste odpověděli „NE“, co by bylo impulzem pro to, abyste uvažoval o odchodu z firmy:

.....

.....

Charakterizujte technické podmínky práce a pracovní prostředí:

13. Odpovídá vybavení Vašeho pracoviště požadavkům na vykonávanou práci?

- ☐ ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ ne

Jestliže jste odpověděli „NE“ nebo „SPÍŠE NE“, co by se mělo podle Vás zlepšit?

- ☐ softwarové vybavení
- ☐ počítačové vybavení
- ☐ údržba strojů
- ☐ obměna strojů
- ☐ jiné (prosím upřesněte)

14. Jakou úroveň má podle Vás sociální zařízení firmy?

(1 = dobrou, 2 = spíše dobrou, 3 = spíše špatnou, 4 = špatnou)

- toalety	1	2	3	4
- kuchyňka, svačínová místnost	1	2	3	4
- šatny	1	2	3	4
- sprchy	1	2	3	4

Charakterizujte systém odměňování

15. Jste toho názoru, že jste spravedlivě odměňováni podle Vašich dosahovaných výsledků?

- ☐ ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ ne

16. Je pravda, že Vaše odměna roste s Vaším pracovním nasazením?

- ☐ ano
- ☐ ne

17. Používá Vaš nadřízený i jiné možnosti odměn (cílové, mimořádné odměny)?

- ☐ často
- ☐ občas
- ☐ vůbec

Charakterizujte informační systém ve firmě

18. Jaké možnosti sdělování informací jsou Vám nejbližší?

- ☐ porady
- ☐ informační systém (intranet)
- ☐ od nadřízeného
- ☐ mítink
- ☐ nástěnky
- ☐ jiné (*prosím uveďte*)

19. Víte, jaké jsou cíle firmy nebo Vaší pracovní skupiny?

- ☐ ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ ne

Charakterizujte Váš vztah k práci

20. Zajímá Vás Vaše práce?

- ☐ ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ ne

21. Docházíte do Vaší práce rádi?

- ☐ ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ ne

Jestliže jste odpověděli „NE“ nebo „SPÍŠE NE“ uveďte prosím důvody:

.....

22. Jste toho názoru, že svým jednáním a výkonem můžete ovlivnit úspěchy firmy?

- ☐ ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ ne

23. Co se Vám na Vaší práci líbí nejvíce? (prosím vypište)

.....

.....

.....

.....

.....

Systém firemního vzdělávání

24. V jaké oblasti se potřebujete zdokonalit a přivítali byste firemní vzdělávání? (označte pouze 2 možnosti)

- ☐ kurzy práce na PC
- ☐ cizí jazyky
- ☐ technologie výroby (CNC stroje – programování)
- ☐ čtení výkresové dokumentace
- ☐ kurz management kvality
- ☐ měkké dovednosti (zvládání stresu, motivace, komunikace apod.)
- ☐ odborné vzdělávání (řízení výroby, komunikační dovednosti, ekonomické, marketingové kurzy, personalistika aj.)
- ☐ jiné (prosím uveďte)

Charakteristika motivačního systému

25. Jste spokojeni se současným systémem benefit využívající poukázek Flexipass?

- ☐ ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ ne

Jestliže jste odpověděli „NE“ nebo „SPÍŠE NE“ napište prosím, v čem Vám nevyhovuje:

.....
.....
.....
.....
.....

26. Seřad'te, prosím, položky, které by Vás dostatečně motivovaly ke zvýšení Vašeho pracovního nasazení (pracovat více): (*1 = nejmenší motivace, 6 = největší motivace, své hodnocení napište za uvedené položky*)

- ☐ firemní vzdělávání
- ☐ penzijní a životní připojištění
- ☐ vánoční prémie
- ☐ stravenky – vyšší hodnoty
- ☐ přidělení lepšího pracovního vybavení (notebook, mobil, nářadí, apod.)
- ☐ vyšší limit pro čerpání Flexipass
- ☐ jiné (*prosím vypište*)

27. Pokud byste měl možnost něco změnit ve firmě, uveďte prosím co?

28. Jestliže Vás něco brzdí, co byste změnili v organizaci své práce?
(*vypište prosím*)

Zde pište, jestliže chcete ještě něco doplnit.

Velmi Vám děkuji za čas strávený vyplněním tohoto dotazníku.